교회의 새 패러다임으로서 쉼터와 목회자의 리더십

PASTORAL LEADERSHIP IN A NEW PARADIGM OF A LOCAL CHURCH CALLED “A PLACE OF SABBATH”

By

Kim, Joong Urn

A DEMONSTRATION PROJECT
Submitted to
New York Theological Seminary
in partial fulfillment of the requirements
for the degree of

DOCTOR OF MINISTRY

Roslyn Heights, New York

2012

This is to certify that the
Demonstration project entitled

교회의 새 패러다임으로서 쉼터와 목회자의 리더십

PASTORAL LEADERSHIP IN A NEW PARADIGM OF A LOCAL CHURCH CALLED “A PLACE OF SABBATH”

presented by

Kim, Joong Urn

has been accepted towards fulfillment
of the requirements for the
degree of

DOCTOR OF MINISTRY

Director for D. Min. Program's Signature

Academic Dean's Signature

May 2012

NYTS is an Affirmative Action/Equal Opportunity Institution

ABSTRACT

Pastoral Leadership in a New Paradigm of a Local Church Ministry
Called "Place of Sabbath" ("Swimm-ter")

by

Joong Urn Kim

I am writing this research paper with the Leadership Training for Pastors of local Korean churches both in Korea and in the United States in mind. In this paper there is an attempt at and a suggestion for a new paradigm of ministry for local Korean churches and their pastoral leadership for the future. This thesis has been put to work and proved in my own pastoral ministry of the local churches I have served for the last thirty five years. The churches I served were small, medium, and large size churches.

The main body of this paper is based on my lecture "The Pastoral Leadership and Spirituality for the contemporary churches" given at the Methodist Theological University in Seoul, Korea in the fall semester of 2011. It consists of four parts. The first part is on the general theory of Leadership. The second part is on the general theory for the Pastoral leadership and the ministry of a local church. The third part is my attempt at and suggestion for a new paradigm of ministry for the local church. I named it in Korean "Swim-tur" ("쉼터" in Korean it means the place of Sabbath). One cannot talk about leadership without considering the group that the leader is leading. In a pastoral leadership that group is the church in general. However, if we want to deal with a particular style of leadership, we have to identify the specific type of church and its ministry. I chose to deal with the characteristics of the leadership in the ministry of a local church that is a "Swim-tur".

The fourth and last part is my casework in place of a project for the Doctor of Ministry degree. Since I retired and there is no church I am serving, it was difficult and not practical to form a project team to work with. Therefore I took a case that took place while I was serving the First United Methodist Church in Flushing, New York. The church I served there was the largest congregation among the Korean United Methodist Churches in the United States, and also the largest among the 480 churches in the New York Annual Conference of the United Methodist Church. The case was the event the church hosted in May of 2010, "The National Assembly for the Lay and Clergy Leadership Training". It was an ideal case that goes well with this project since it is a relatively isolated project and it took only one year from planning to evaluation.

My framework for this research is based on the definition of leadership Nannerl O. Keohane puts it in her book, "Thinking about Leadership". She says, "Leaders determine or clarify goals for a group of individuals and bring together the energies of members of that group to accomplish those goals."

For Leadership I dealt with topics such as: Leader and leadership; Leader and followers; Leader and the group/ the institution/ the movement; Essentials that go with leaders such as power, authority, position, charisma, and leadership; Leadership quality; Leadership skills; and How to evaluate leadership.

For dealing with pastoral leadership in general I chose topics such as: What is church? The purposes of church and its ministry; Pastoral duties of the church; Worship, preaching, education, caring, administration; Pastoral leadership quality; Leadership skills; Pastoral leadership styles; and Characteristics of the church.

For the Pastoral Leadership for a new paradigm of ministry in a local church "Swim-tur", I examined it based on a Biblical and theological basis and also from a sociological perspective. Some of the topics are as follows: the place of living,

the place of work, and the place of Sabbath; the concept of work and rest; what takes place in a working place and in a resting place; the different principles of economy of a working place and a resting place; styles and characteristics of pastoral leadership in “Swim-tur” - how it works in worship, in preaching, in caring, in nurturing and in administration.

I would first like to briefly explain the Idea of “Swim-tur” in this abstract since it is a new concept. In the beginning when God created a man and a woman they lived in the paradise called Eden. There was no work there but Sabbath. After they had sinned they lost paradise. They were put in the place called “world” and destined to work for life and to end life there. But the gracious God did not put them there without “home” and “night”. Adam and Eve as a husband and a wife lived in their “home” - a physical place of resting after a long day of work. And they rested in the “night” - a space of time after work in daylight. So in the world we are living in “the place of living” (“Salm-ter”) there is a “place of working” (“Il-ter”) and a “place of Sabbath”(“Swim-ter”) both in terms of space and time.

In the place of work, men work for gain. They work hard to make their living. In that place there is always competition. The strong wins and the weak lose. The winner gets more and the loser gets less. The winner is served and takes all the advantages, but the loser serves and their privileges are taken away. That’s the principle of economy in the place of work (“Il-ter”). So there are toils, competition, jealousy, anxieties, quarrel, hatred, and fighting. There is no rest and no peace.

What happens in home and night? There is rest and peace. That is Sabbath. When they come home for the night after a days work they do rest and find peace. The home is not a place of gaining or taking. Rather it is a place of

spending and giving. It is not a place they return to after a day of work. Rather it is a place they leave from for a day of work after resting. It is a place where the strong serves the weak. It is a place where toil turns into joyful service because of love. They do not work for money but to care for each other. That's HOME! In home all the individual members are connected in a very special relationship. That bond we call family. Parents and children, brothers and sisters are terms used in that relationship. There new life is born. Infants and little ones are taken care of and grow. Children are nurtured. The sick are healed. The tired get rest. The weak get strength. The immature becomes mature, and every one eats at one table in home. In this sense home is not one of the institutions of society. Instead it is a sacred institution whose nature and purpose of existence are radically different from all other institutions.

Jesus expanded the boundaries of family from those with biological bonds to all the children of God. Jesus said, "Here are my mother and my brothers. For whoever does the will of my Father in heaven is my brother and sister and mother." (Matthew 12:49,50) So now the church take the place of home ("Swim-ter"). I have discussed pastoral leadership in this new approach of understanding of church and its ministry in this paradigm.

In the last section where I dealt with the casework, I tried to describe in detail how I, as a senior pastor, demonstrated my pastoral leadership in specific ways to set and clarify the purpose and goals of the event. How I led the committee members in the planning stages, and how I strategized with the congregation to accomplish the goal. During this process I kept in mind the church and its ministry of "Swim-tur".

ACKNOWLEDGEMENTS

"교회의 새 패러다임으로서 쉼터와 목회자의 리더십" 이란 제목으로 지난 35년간의 목회를 되돌아보며 이 학위 논문을 마치면서 깊은 감회와 감사를 금할 수 없습니다.

먼저는 나를 구원해 주시고 주의 종을 삼아 평생을 주님의 몸 된 교회를 섬기게 해 주신 주님의 은혜와 하나님의 사랑과 성령님의 도우심을 말하지 않을 수 없습니다. 찬양과 영광을 하나님께 돌립니다.

저를 낳아주시고 어려운 고난의 시기에 믿음으로 승리하신 기도하시는 어머님은 나의 믿음의 뿌리와 본이 되셨습니다. 35년 동안 항상 내 곁에서 동반자가 되어주어 힘과 위로가 되고 내 목회의 파트너인 제 사랑하는 아내와 제게 항상 기쁨이 되었던 유경이와 유민이가 있었습니다. 주님의 소명을 받고 모두 목회자가 되신 형님과 두 여동생들의 가족들이 의지가 되었습니다.

동거 동락하면서 양과 목자로 함께 성장한 교회와 성도님들이 계셨습니다. 특별한 사랑을 베풀어 주셨던 잊을 수 없는 분들이 계셨습니다.

특별한 배려를 해 주신 Dr. Dale T. Irvin총장님과 논문 지도에 큰 보탬이 되어주신 백창건 박사님의 도우심이 있었습니다. 저를 지도해 주신 스승님들과 목회의 선배들과 친구들이 있었습니다.

그 분들이 오늘의 저를 있게 해 주신 분들입니다. 특별한 사랑과 감사를 그 모든 분들께 드립니다.

2012년 5월 서울 냉천동 감리교 신학대학교에서

김 중언

목 차(Table of Contents)

I. 서론

1. 주제와 목적

이 논문은 한국 교회와 미국에 있는 한인 교회의 개체 교회를 담임한 목회자와 그 일을 위해 공부하는 미래의 목회 지도자 훈련을 염두에 두고 쓰게 되었다. 제목이 시사하는 바와 같이 교회가 마땅히 지향해야 할 새로운 방향과 목회 사역의 새 패러다임과 개체 교회의 담임 목회자로서 이상적인 지도자의 모습을 제시하려고 한다. 목회 리더십의 실질적인 면을 이론과 경험에 의해 다루어 미래 지도자 훈련에 도움이 되고자 한다.

이 연구의 핵심 주제는 목회자의 리더십이다. 특히 이 논문에서 말하는 교회와 그 사역의 핵심 개념은 "쉼터"이다. 사람이 사는 삶터(사회)는 일을 하는 "일터" 와 삶의 바탕이 되는 사람이 거하여 생명이 태어나고 자라고 치유되고 쉼을 얻는 곳인 "쉼터" 가 있다. 저자는 역사가 있고 인류가 존속하는데 가장 근본이 되는 터전인 가정을 쉼터라 말하고 있다. 이 쉼터인 가정은 사회의 모든 조직과 기구들과 달리 독특한 특성을 지니고 존재한다.

가정은 한 남녀가 결혼함으로 형성되며 그 가정에 생명이 태어나면서 자녀들은 그 안에서 부모에 의해 양육되고 성장하여 사람들이 함께 사는 인류 공동체의 건강하고 건전한 사회의 일원이 된다. 가정에는 부모의 역할이 가장 중요한 역할을 담당하고 있음을 아무도 부인할 수 없다.

교회에서의 목회자의 리더십은 가정의 부모와 같다. 부모의 하는 일은 자녀들이 건강하게 태어나 성장하여 사회생활에서 건강한 일원으로 살아가는 인격을 형성하고 삶을 바로 사는 사람이 되게 하는 일이다. 부모가 그 일을 잘 수행하기 위해서는 가정을 조직으로 보고 기구 개편을 하고 프로그램을 잘 만들고 최고의 교육적 기술을 가지고 있어야 하는 것은 아니다. 사회적 일반 기준으로는 훌륭한 리더가 될 수 있는

조건을 갖지 않았음에도 불구하고 부모로서는 훌륭한 일을 할수 있는 것을 본다. 가정은 사회 제도와 다른 본질을 가지고 있고 근본적으로 다른 목적과 경제원칙에 의해 일하는 특수한 곳이기 때문이다.

교회는 가정과 같은 본질을 가지고 있는 기구(institution)이다. 때문에 목회자의 리더십은 자질과 형태에 있어 사회제도(institution)에서 효율적인 리더십과는 사뭇 다른 특징을 가지고 있음을 이 논문을 주장하고 있다. 흔히 보는 교회 성장에 성공하고 많은 자질을 가진 리더로서 사회적인 기준으로는 훌륭한 리더십을 발휘한 사람이라 할지라도 주님께서는 "내가 너를 도무지 알지 못한다."라 말하실 수 있다. 부모는 자녀에게 많은 돈을, 혹은 큰 기업을 만들어 자녀에게 물려주는 것이 잘 하는 것이 아니다. 삶을 잘 살 수 있는 한 사람을 바로 양육하지 못했으면 실패임을 이 논문은 말하고 있다.

2. 방법론

이 논문의 주제가 말 하는 바와 같이 쉼터로서의 교회의 목적과 사역(ministry)을 정의 하고 그 리더십의 역할을 말할 때 일반 사회의 다른 조직의 리더십과는 달리 교회의 리더십은 기구나 조직이나 심지어는 프로그램 자체에 관심을 두는 것이 아니라 사람의 삶에 관심을 두고 있음을 강조한다.

그래서 일반 교회 부흥과 성장론에서 많이 다루는 것과는 달리 구체적인 방법을 제시하기 보다는 이 틀을 깨고 접근하기 때문에 포괄적이며 추상적인 면을 강조하게 됨을 피할 수 없다. 수치로 측정한다거나 기구를 개편하고 조직을 재정비 하는 것 과 같은 구체적인 방법을 제시하기 보다는 교회가 참다운 쉼터가 될 수 있게 하기 위한 목사의 리더십의 스타일, 접근 방법 등이 중요하게 다루어지고 있다.

이 논문은 목회학 박사 논문의 과제중 하나인 시행전략을 세우고 구성된 팀을 중심으로 현장에서 이론과 전제들을 시행전략을 세워 실시하는 일을 할 수 없는 본인의 상항 아래서 쓰여 지고 있음을 먼저 말하고 싶다. 그런 이유로 인해 광범위 하고 모호한 점이 있을지 모르지만 본인의 35년간 목회 현장을 그 시험 무대로 삼아서 뒤돌아보는 형태로 다룰 수밖에 없었다.

리더십은 그 가 리더십을 행사하는 그룹과 제도(institution)를 말하지 않고는 구체적으로 그 특성과 형태를 말 할 수 없다. 이 논문에서는 목회 지도자 론이 주제인 만큼 목회 현장인 교회를 그 본질과 목적과 함께 그 특징을 고찰한다.

한 가정의 부모로서의 성공 여부를 일반 사회의 기구나 조직의 지도자로서의 성공 여부를 측정하는 방법과 기준으로는 측정할 수 없다. 물려준 유산으로 아니면 교육학의 체계로, 혹은 제도나 조직을 바꾸고 적용 했던 프로그램으로 이룬 성과를 측정하여 수치로 보여 줄 수 없음과 같다.

이 논문의 주요 과제와 특성이 여기에 있기 때문에 다소 모호하고 추상적인 이론이 구체적인 계획과 플랜보다 많은 비중을 차지하고 있음을 말해 두고자 한다.

이 논문의 전개는 첫 장에서 사회 제도(institution)의 리더와 리더십의 일반 원리를 살펴본다. 이 이론은 목회 리더십을 말 할 때 사회의 리더십과 같은 점과 다른 점을 말 할 수 있는 근거를 제시하는 기본 전제이기 때문이다.

다음 장에서는 교회의 본질과 목적, 교회의 지도자의 자질과 갖추어야 할 성품과 역할을 다룬다. 이는 새 패러다임 “쉼터”로서의 교회와 사역, 그리고 그 리더십의 특징과 형태를 정당화 하는 신학적 근거를 제시하기 때문이다.

이어서 논문의 주제인 새 패러다임인 “쉼터” 로서의 교회와 사역 그리고 그 지도자의 특성을 살펴보았다. 구체적인 실천 목표와 접근 방법, 적용, 그리고 효과를 본인이 미국에서 35년 목회한 목회 현장을 돌아보며 실천 무대로 설정하였다. 본인이 목회한 현장은 작은 교회, 중형 교회, 대형 교회와 감리사로서 교회를 돌보는 일까지 포함된 다양한 곳들이었다. 다양한 목회 현장에서 적용되고 증명된 것들이 이 논문의 이론 전개의 밑거름이 되었다. 이 논문은 성격상 근본적 접근에 있어 기구나 조직 개편이라든가 눈에 보이는 구체적인 프로그램이 아니었다. 오히려 그 런 관심에서 탈피함을 주장하고 있다. 교인의 수, 교회 건물과 예산의 규모 등이 성공 여부의 측정 기준으로 사용되지 않았다. 전혀 외면 할 수 없는 것이기에 다소 사용을 하였음에도 사용된 데이터(data)들은 당시에 기록하여 남겨둔 정확한 통계 숫자를 활용하지 못한 아쉬움이 있다. 지난 시간들을 돌이켜 보는 현장이며 본인의 기억에 남아있는 데이터를 사용 할 수밖에 없었기 때문이다.

마지막 장은 한 구체적인 사례로 본인이 은퇴 할 때까지 13년을 시무했던 후러

싱 제일 교회에서 주관하였던 한인 연합 감리교회 전국 지도자 대회였다. 이 대회는 준비로 부터 평가 까지 약 일 년 남짓한 기간이 소요된 비교적 따로 떼어 다루어 보기 좋은 사례가 되기 때문이었다. 그 모든 과정을 통해 담임 목사의 목회 지도력을 살펴보기 좋은 사례였다. 진행 과정을 통해 "쉼터"라는 목회 현장을 염두에 두고 그 환경 안에서 행사한 담임 목사의 리더십의 구체적인 적용과 그 결과를 평가하기 좋은 사례였기에 이 논문의 사례로 택하였다.

II. 리더십의 일반 이론

1. 지도자(Leader)

A. 집단의 지도자(Leader of a Group)

동물의 세계에서나 인간의 세계에서나 개인이 모여 집단을 형성하게 되면 그 곳에는 항상 리더가 존재한다. 가장 원초적인 동물 세계에서는 힘이 그 것을 결정하는 요소가 된다. 힘을 겨루어 강한 자가 리더가 된다. 힘이 그 것을 결정할 때 대 부분의 경우에 그 힘으로 이기고, 빼앗고 다스리는 형태로 리더의 역할을 하게 된다.

모여 무리를 형성한 집단은 공동 목표와 운명을 가진다. 자신들이 이룬 집단의 생존권을 방어하고 나아가서는 함께 성취하기 원하는 목표를 달성하기 위해서 가장 확실하고 효율적으로 그들을 이끌 수 있는 자를 지도자로 삼고 따른다. 이 과정은 집단의 잠재의식에 의해 자연 발생적으로 이뤄지는 현상도 볼 수 있고 강한자가 이 자리를 점령하고 행사 할 때도 있으며 따르는 자들에 의해 지도자가 세움을 받고 인정을 받는 경우도 있음을 본다.

그룹과 리더의 관계는 매우 많고 복잡한 요소들이 상호 작용하기 때문에 얼른 생각하기만큼 간단한 것은 아니다. 누가 지도자가 되느냐 혹은 한 그룹이 어떤 자를 지도자로 삼느냐 하는 것도 그룹에 따라 천태 만상이다. 한 가지 분명한 것은 한 그룹의 운명은 그 지도자에게 달려 있다는 사실이다. 지도자가 따르는 무리에 의해 선택 되었거나 혹은 특정한 사람이 지도자의 자리를 스스로 차지하고 있거나 간에 그 지도자의 지도력에 의해 그 그룹의 운명은 좌우된다. 어떤 지도자는 높은 이상과 목표를 가지고 있었지만 지도자의 영향력의 결여로 인해 목표에 이르지 못했든지 혹은 지도자의 영향력은 강하게 행사하여 그룹을 이끌었지마는 목표가 잘 못 선정되었던지 간에 결국 지도자 때문에 그 그룹은 실패하게 되었다는 사실을 역사를 통해 많이 보아왔다.

사람들이 사는 사회에서나 동물의 세계에서나 제일 처음 리더의 역할을 담당했던 것은 자녀를 나아 주고 양육한 부모였고 새끼를 나아주고 보호하고 먹여준 어미였다. 호숫가에서 흔히 어미 오리가 앞서고 뒤를 새끼 오리들이 종종걸음으로 따라가는 아름다운 풍경을 본다. 어미는 새끼를 보호하고 먹을 것을 찾아 인도하고 새끼들이 안전하게 쉬도록 돌본다. 이 경우에 리더는 선택의 여지가 없이 절대적인 관계에서 이뤄진 것이다. 어린 자녀에게 부모는 거의 절대적인 존재로 의존하고 따라감으로 삶을 유지한다. 가정에서 첫 집단생활이 시작된다. 자녀들이 많아지면 형제들 중에 큰 자가 어린 동생들의 리더가 된다. 그는 경험이나 힘이나 지혜에 있어서 어린 동생들 보다 앞서 있기 때문이다.

사회 과학에서 리더와 그룹을 말 할 때 이 기초 단위인 가정이라는 제도(institution)는 흔히 가볍게 다루거나 넘겨버리고 마는 것을 본다. 이 논문에서 특히 새 패러다임으로 교회를 쉼터라는 것으로 제시하며 그 리더십을 말 할 때 가장 중요한 근거를 가정에 두기 때문에 이 관계를 먼저 거론하였다.

동물의 세계에서는 사회생활의 근거가 되는 집단이 혈연으로 이어진 관계를 넘어 서지 않는다는 사실을 본다. 가장 많은 수를 헤아리는 집단을 이루고 사는 개미나 벌들도 인간 사회에서 보듯 밖에서 모여 이룬 집단이 아니다. 항상 그들을 집단으로 형성하는 구성 요소는 그들의 존재 생성질서인 씨족 단위에서 시작하고 그 안에 머문다. 벌의 경우 그 수가 많아지면 "분봉"이라는 과정을 통해 갈라져 또 다른 그룹의 단위를 형성하지만 그들은 역시 한 여왕벌을 중심으로 이뤄진 단체이지 인간 사회에서 볼 수 있는 동일 목적으로 모여 이뤄진 제도나 조직으로 기본 단위를 형성하지를 않는다.

아리스토틀이 말한 바와 같이 "인간은 서로 어울려 살 수 밖에 없으며 사회 속에서만 인간은 인간이다"고 할 수 있다.[1] 인간 세계의 특징은 가정을 단위로 하는 그룹의 한계를 넘어 사회 속에서 다양한 그룹과 제도를 형성하고 사회생활을 하는 특징을 가지고 있다. 그 다양한 그룹 안에 리더는 가정이라는 울타리 안에서 나를 나아주고 양육하는 능력과 힘을 가진 사람인 가장이 아니다. 다양한 방법으로 리더의 자리

[1] 고 병권, "*인간은 사회적 동물인가?,*" http://www.applebook.co.kr/phil/200508/phil.htm(accessed 20 Oct 2011).

가 주어져 여러 종류의 그룹에 여러 형태의 리더들이 그룹을 다스리거나 이끌고 있다.

인류나 동물이나 원초적인 사회에 있어서는 지도자가 되던가. 혹은 집단이 지도자로 인정하고 따르는 기준이 단순하다. 동물의 세계에서 원숭이들의 집단을 살펴보자. 그들도 집단의 질서를 유지하고 식량을 모으는 역할을 분담하여 함께 살아간다. "여기서의 리더는 신체적으로 특별히 큰 체구, 화려한 색상, 민첩함 또는 영리 함들을 갖추고 있다. 리더는 주위를 집중시킬 수 있는 곳에서 역할을 수행하며 그를 따르는 나머지 무리들은 리더를 따라 본능적으로 행동하게 된다. 이 경우 리더십은 지배력과 우월함으로 정의된다."[2] 하지만 현재 우리가 살고 있는 문명이 발달하고 거대하고 다양한 복잡한 사회에서는 그룹과 리더 또한 다양한 형태와 복잡한 관계를 가지고 서로 얽히어 일하고 있기에 쉽게 보편화 하거나 단순하게 그 것들을 정리해서 말하기가 어렵게 되었다.

리더십의 특성이나 담당해야 할 역할은 리더가 일하는 환경 혹은 그룹과 매우 긴밀한 관계가 있다. "조직의 크기와 문화, 따르는 사람들의 기대, 그 조직이 추구하고 있는 목적, 역사와 전통 이 모두가 어떤 종류의 리더십이 성공할 것인가를 판가름하는 요건이 된다."[3]

사람들이 모여 무리가 형성되면 그들은 공동의 목적과 운명을 가지게 된다. 그들이 자신들을 보존하고 살기 위해서는 공동의 목표를 가지게 된다. 물론 그 목표 또한 많은 인원이 모이면 다양하고 모호해 지는 것이 현실이다. 그러기에 리더는 성공하기 위해서는 그 목표를 분명히 하고 같은 목표를 가지도록 한 그룹의 생각과 의견을 모으는 일까지가 해야 한다.

큰 대양을 항해하던 여객선이 파선되어 살아남은 사람들이 대양 한 가운데 있는 사람이 살지 않는 작은 섬에 이르렀다 하자. 그 곳에 밀려와 겨우 살아남은 사람들은 전에는 서로 낯모르는 사람들 이었으나 이제 운명을 같이하는 사람들이 된다. 그들은 같은 목적을 가지게 된다. 그들의 생명을 위협하는 위험한 상항에서 어떻게 살아남아 구조되어 무사히 집에 돌아가느냐 하는 것이다. 같은 목적을 가진 운명에 처

---

[2]Ronald A Heifetz, *하버드 케네디 스쿨의 리더십 수업* (서울: 더난 출판사, 2008), 28.

[3]Nannerl O. Keohane, *Thinking about Leadership* (Princeton: Princeton University Press, 2010), 10.

했음에도 불구하고 그런 상항에서 살아남고 구조 될 수 있는 방법은 사람마다 다를 것이다. 사공이 많으면 배가 산으로 간다는 속담이 있다. 모든 사람이 가진 중구난방(衆口難防)의 의견들이 모두 해결책이 될 수는 없다. 그들이 처한 상항에서 살아남아 구조 될 수 있는 길은 그들이 현명한 지도자에 의해 의견들이 통일 되고 조직적으로 분담해서 일사 분란하게 협력하여 그 상항을 타개하는 일이다. 이제 그들에게 한 사람의 지도자가 필요하다. 그는 현명하여 그 길을 아는 사람이어야 한다. 그는 그 일을 수행하기 위한 방법을 고안해 제시하는 사람이어야 한다. 그는 사람들의 마음을 모으고 신뢰를 얻어 그 일을 그 그룹과 함께 효율적으로 이룰 수 있는 사람이어야 한다.

조금 더 상상을 확대해 보자. 만일에 그 그룹 안에 있는 한 사람이 스스로 생각하기를 자기가 이 일을 수행할 수 있는 가장 적합한 인물이라 생각한다. 그는 자신과 확신을 가지고 있다. 만일 이런 상항에서 섯 불리 다른 사람에게 리더의 자리를 양보한다면 다 함께 자멸할 것이라 생각한다. 어떤 수단과 방법을 동원하던지 자신이 이 그룹의 지도자가 되어야 살아남을 수 있는 가능성이 있다고 확신한다. 불행하게도 그룹의 구성원들은 그리 생각하지 않는다. 그는 자신을 리더로 삼기를 반대하는 사람을 끌어내서 무참하게 사람들 앞에서 사살한다. 두려움에 질린 사람들은 아무도 그 일에 반대를 하지 못하고 이젠 그의 지시를 따르게 된다. 하지만 실상 그는 그룹을 구할 수 있는 능력이 자신이 생각 했던 것처럼 있는 사람이 아니었다면 얼마나 불행한 일이겠는가. 다른 시나리오를 상상할 수도 있다. 그룹의 구성원들이 지혜를 모아 가장 좋은 민주주의 방법으로 리더를 선정했다. 그리 선출된 지도자였으나 능력은 없는 사람이었을 수도 있다. 설사 가장 그 일을 잘 수행할 수 있는 모든 정보와 지식을 가지고 있었던 사람이었음에도 불구하고 또 다른 사람은 그룹의 의견을 통합하고 지도해서 함께 그 일을 수행할 수 있도록 인도할 역량이 부족해서 그룹을 오합지졸(烏合之卒)로 만들어 소기의 목적을 달성하지 못할 수도 있다. 지도자가 그룹의 운명에 끼치는 위치는 중요함에도 불구하고 그 관계는 매우 복잡하며 지난 후에 역사가 평가하기 전 까지는 평가해 하기 힘들다고 하는 것이 그룹과 리더 사이에 있는 가장 큰 딜레마이다.

B. 사회 운동의 지도자(Leader of a Movement)

리더는 이미 존재하는 그룹에서만 일하는 것이 아니다. 어떤 때는 기성 조직 안에서 하나의 다른 운동으로 뜻을 모으고 같은 뜻을 가진 사람들이 모여 하나의 새로운 운동이 시작 될 때 주동적인 역할을 함으로 그 운동의 리더가 되기도 한다. 혹 다른 경우에는 전혀 새로운 정신적, 사상적 혹은 구체적인 목표를 가진 새로운 운동을 전개하여 그 운동이 확산되는 일에 지도자의 역할을 하는 경우도 있다. 변화를 가져오고 개혁을 가져오는 것을 목적으로 하는 공통분모를 이루는 집단이 형성되면 이 운동은 시작된다.

이렇게 시작된 운동이 운동으로 그치는 경우도 있지만 많은 경우에는 결국 새로운 기관이나 조직으로 형태를 갖추며 그 리더는 그런 그룹의 창시자가 된다. 물론 그런 운동의 지도자들이 갑자기 아무 것도 없는 무에서 혜성처럼 나타나 일하게 되는 것은 아니다. 그는 어떤 작은 사람들의 모임이나 단체의 작은 지도자의 역할을 담당 했던 사람들이다.

우리가 사는 사회에서는 거의 모든 사람들이 지도자의 위치와 따르는 사람의 역할을 동시에 겸하여 하고 있음을 본다. 세상에 아무도 일평생 사는 동안 지도자의 역할이 전혀 주어지지 않은 사람도 없고 어떤 지도자도 따르는 자의 역할을 담당하지 않고 살아온 절대적 지도자도 없다. 지도자는 보이지 않던 작은 역할에서 시작하여 점차 그 지도력이 인정되고 따르는 사람들이 많아 질 때 사람들에게 인정되는 지도자의 역할을 감당하게 된다.

중세기 마틴 루터에 의해 부패되었던 캐톨릭 교회에서 개신교가 탄생하게 된 종교 개혁이 그렇게 시작 되었다. 레닌이 주도했던 공산 혁명이 그러했다. 마틴 루터 킹 주니어에 의해 미국에서 주도 되었던 민권운동 또한 그런 것이었다. 독립 운동의 지도자, 사회 운동의 지도자, 노동 운동의 지도자들이 여기에 속한다.

이런 운동의 지도력에는 권력이나 어떤 지위가 작용하기 보다는 한 개인이 가지고 있는 카리스마의 영향력이 큰 것을 보게 된다.

C. 반대 집단의 지도자(Leader of an Opposing Power)

항상 하나의 그룹 안에는 그 그룹의 지도자를 따르는 무리가 있는가 하면 그 지

도력에 저항하거나 반대하는 세력이 있다. 그 작은 세력에도 지도자가 있다는 사실이다. 그 작은 세력의 지도자가 그룹의 지도자와 경쟁해서 그 그룹의 지도자의 자리를 빼앗는 경우도 있다. 어떤 때는 항상 반대 세력으로 남는 경우도 있다. 한 가지 볼 수 있는 사실은 이런 반대 세력의 지도자 중에는 영구적인 반대 세력의 지도자 역할만 하는 사람도 있다는 사실이다. 리더의 자리가 주어지면 그 그룹을 모든 사람들이 원하고 모두의 복지를 추구하는 목적으로 인도하지는 못하면서 항상 반대의 입장에서 불평을 조성하고 혹은 잘 못 된 것을 들추어내는 일을 하는 주동 역할만을 담당하는 그런 리더다. 이런 사람들은 작은 힘으로 큰 영향력을 행사 할 수 있는 일이 건설적인 일 보다는 파괴적인 일을 함으로 이뤄지는 것을 알기에 항상 그런 자리를 선호한다. 작은 자기의 그룹을 만들어 리더십을 발휘하려는 사람들이다. 항상 파당 짓기를 좋아하고 불평불만이 가득하여 부정적이요 파괴적인 행동을 일삼는 사람들의 뜻을 모아 그들의 지도자가 되는 경우다. 정치세력으로 예를 든다면 영구적인 야당의 리더가 되는 사람이다. 이런 경우에는 혹 여당의 자리가 주어져도 긍정적인 면에서는 리더십을 발휘하지 못하고 항상 무엇엔가 적을 내 세우고 비판하고 반대하는 형태의 리더십 밖에는 발휘하지 못하는 사람을 말한다.

반면 한 나라나 큰 무리의 지도자가 불의한 일로 이끌고 가기 때문에 불의에 항거하여 반대 세력의 지도자가 되는 경우도 있다. 이런 경우에는 의를 위해 협력 하고 단결하여 적극적이고 건설적인 영향력을 발휘하는 작은 그룹의 리더가 있이지만 점점 세력이 커져 큰 무리의 지도자가 될 때는 크고 위대한 지도력을 발휘하는 좋은 지도자의 성품을 가진 지도자도 있다.

평화롭고 협력을 잘 하던 단체에도 특정한 사람이 영향을 미치게 되면 파당을 짓고 서로 그룹 이기주의를 부추겨 싸우고 갈라져 작은 불평의 세력이 형성되고 그런 그룹에서 리더십을 행사하는 사람이 있다. 이런 부류의 리더는 그룹을 이끄는 리더가 아니라 리더의 자리에 집착하여 항상 몇 사람을 자기 영향력 밑에 두기를 원하는 그런 사람들이다. 자기를 따르는 사람들을 항상 주위에 두고 살기를 좋아하며 그들의 뜻을 맞추고 잘 도와 그들의 사랑은 받고 살지만 과연 자기도취의 정도를 지나 지도자의 자질과 품성을 지닌 사람인가를 의심하게 되는 것을 본다. 따르는 사람이 있으면 리더이다. 그러나 그 따르는 사람들에 의해 그 리더십의 어떠함을 평가 할 수

있다.

2002년에서 2010년까지 브라질의 대통령이었던 아나시우스 룰라 대통령은 빈민가 출신의 대통령이었다. 그는 자신이 노동자였으며 금속 노조 위원장을 거쳐 "노동자 당" 창당을 주도한 사람이었다. "누가 봐도 가난의 한을 가슴에 품고 사회 주류의 부유층에 적대감을 가진 남미의 다른 좌파 지도자들과 다를 게 없어 보였다. 룰라는 그러나 취임 후 특정 계층의 두목이 아니라 전체 백성의 지도자로 변신했다."[4] 한 나라의 대통령이 되어도 자기가 몸 담았던 한 계층의 지도자로 머무는 지도자가 있는가 하면 대통령이 되어서 모든 국민의 지도자가 되는 사람이 있다는 사실이다. 단순히 따르는 사람들의 인기나 지지도를 말하는 것이 아니라 한 지도자가 마음에 품고 있는 대상의 크기를 말하는 것이다.

D. 돌보는 공동체의 지도자(Leader of a Caring Community)

우리가 살고 있는 사회에는 사람들을 돌보는 공동체 혹은 기구와 조직들이 있다. 병원, 고아원, 양로원, 집 없는 사람들을 돌보는 시설과 같은 곳 들이다. 실상 교회도 이 자리에 들어가야 한다. 이런 기관과 조직에서 누구를 지도자로 보아야 할 것인가? 좋은 뜻을 가지고 이런 시설을 설립해서 운영하는 사람들을 지도자라고 볼 것인가? 아니면 직접 사람들을 돌보는 일을 하는 사람들을 지도자라고 볼 것인가? 이 질문은 대단히 중요한 질문이 된다. 이 논문에서 새 패러다임으로 교회를 "쉼터" 로 전제하고 목회자의 리더십을 말하려 할 때 가지는 중요한 질문이 여기에 있기 때문이다.

하나의 사회 조직과 기구로 이 공동체를 볼 때 분명 지도자는 그 기관의 CEO가 되는 사람이다. 그를 불러 기관장이라 부른다. 사람들을 돌보는 일을 하는 사람들은 그 기관의 종업원들일 뿐이다. 실상 이 기관의 지도자는 그 기관을 운영하는 책임자이다. 그는 그 기관의 재정과 시설과 조직과 인사 문제와 경영 지침을 다루는 사람이다. 그는 직접 환자들을 돌보는 일에는 전혀 무관하다. 만일 그를 지도자라 부르지 않는다면 누구를 지도자로 볼 것인가. 이것이 사회 속에 하나의 조직과 기구로 존재하고 있기 때문이다.

아무리 돌보는 일을 주요 목적으로 설정하고 있다 할지라도 그 기관의 지도자는

---

[4]조선일보, *브라질 룰라 대통령의 성공이 국내 좌파에 주는 교훈,* http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2010/11/01/2010110101935.html(accessed 1 Nov 2010).

결국 조직과 기관의 운영 문제에 관심을 가지고 그 일을 잘 수행 할 수 있는 사람이 능력 있고 효율성 있는 지도자이다.

이 논문의 핵심 주제인 교회의 지도자를 보자. 한 교회의 담임 목사는 교회라는 조직과 기구의 책임자인 지도자인가? 아니면 교회의 지도자는 다른 사람이요 그는 그 기관에 성도들을 돌보라고 고용된 고용인인가? 이 질문에 선명한 대답이 없이는 교회는 영구적인 딜레마와 문제를 가지게 될 것이다. 본인의 결론 적인 견해는 교회를 사회 질서 속에 존재하는 하나의 조직과 기구로 볼 때 담임목사는 지도자가 되려면 조직과 재정과 프로그램과 운영 방침을 지시하는 총 책임자가 되든지 아니면 직접 성도들을 돌보는 고용인이 되던지 양자택일의 선택 밖에는 없다. 오늘 모든 성공하는 목사들이 훌륭한 CEO 가 되고 있다는 사실이 이 모순성 때문에 오는 것이라고 본인은 본다.

기독교의 역사를 통해 교회가 부흥하고 성장한 후에 거대한 기구로 변신되어 부패되고 쇠락하는 이유가 여기에 있다.

가정도 엄연히 사회의 한 기구(institution)로 볼 수 있듯이 교회는 가정과 같은 특성을 가진 조직(institution)으로 보아야 한다는 이유가 여기에 있다. 가정에서의 지도자는 부모요 그는 가정의 살림살이도 돌보아야 하지만 그 것 보다 중요한 것이 자녀들의 삶을 돌보는 일이다. 그는 종들처럼 자녀를 돌보기 위해서 몸소 자신을 희생하지만 결코 누구의 고용인이 아니다.

2. 리더와 따르는 사람들(Leader and Followers)

리더가 리더 되기 위해서는 따르는 사람들(followers)이 있어야 한다. 한 단체와 무리라고 해서 모두 리더를 따르는 사람들이라 볼 수는 없다. 따르는 사람들이 있을 때 비로소 한 지도자(a Leader)의 지도력(Leadership)을 말할 수 있다. 한 지도자의 지도력은 따르는 사람들과의 관계에 의해서 그 지도자의 특성을 말 할 수 있고 평가할 수 있게 된다.

리더는 그 개념 자체가 따르는 사람들을 전제로 한다. 한 리더가 가진 힘을 가장 중요한 자원으로 활용하게 될 때 강압적 방법이나 위협이나 아니면 sanction을 흔히

도구로 사용해서 다스린다. 군대와 같은 조직에서는 리더와 따르는 사람의 관계가 지위(position)에 의해 윗사람과 아랫사람으로 뚜렷하게 구분이 된다. 한 사람은 명령을 하는 사람이요 따르는 사람은 그 명령에 복종하는 기본자세를 전제로 하고 있다. 그러나 이런 관계 안에서는 따르는 사람들에게 자율적인 의지의 선택이 주어지지 않는다. 엄밀한 의미에서 따르는 사람들이란 마음에서 울어나 그 지도자를 따른다는 것을 의미한다. 때문에 리더라고 모두 리더십이 있는 것이 아니라는 말을 할 수 있게 된다. 강제의 힘에 의해서라든가 아니면 다른 선택이 없기 때문에 그 지도자를 따르고 있다면 엄밀한 의미에서 참다운 따르는 사람들은 아니라고 말 할 수 있다.

따르는 사람들을 말 할 때 인기(popularity)을 리더십과 혼돈해서는 안 된다. 연예인들이 열광적인 펜들에 의해 많고 큰 무리가 환호를 하고 열광적이라 해서 리더십을 가진 것이라 말 할 수 없다.   리더십은 인기(popularity)를 말하는 것이 아니다. 오늘 민주주의 정치 풍토에서 투표라는 방법을 통해 정치적 지도자를 뽑는 시대에 살고 있다. 참다운 리더십을 가진 정치가가 있는가 하면 순수한 표퓰리즘에 의해 많은 사람들의 지지를 얻고 표를 얻어 리더의 자리에 앉게 되는 사람들이 있다. 불행하게도 그들은 그 자리에 앉아 힘을 행사하기도 하고 권위를 가지고 임하기도 하지만 리더십은 가지지 못한 사람들을 많이 보게 된다. 마틴 루터 킹은 말하기를 "리더십은 consensus의 영향을 받는 사람이 아니라 consensus에 영향을 끼치는 사람이다." 라고 말하였다. 따르는 사람들이 자발적인 면에서 존경하고 의지하며 그 리더를 따르도록 하는 것도 중요하지만 그들에게 미치는 영향력의 어떠함에 따라 리더십의 크고 작음을 판단할 수 있게 된다. 폭이 넓은 리더인가 폭이 좁은 리더인가는 따르는 무리에 의해 판단할 수 있게 된다.

"하나의 생산품은 그 물건은 만드는 사람에 의해 평가 되는 것이 아니라 사용하는 사람에 의해 가장 잘 평가된다."라는 말처럼 리더는 따르는 사람에 의해 평가 된다. 단순히 따르는 사람들의 선호도에 의한 평가가 아니라 따르는 사람과 지도자의 관계가 어떠함에 의해 평가 된다는 말이다.

지도자와 따르는 사람의 관계에 있어 언제나 지도자는 한 사람이요 따르는 사람은 여러 사람 혹은 크고 작은 무리가 된다. 따르는 사람들은 가까이 따르는 사람들, 중간 거리에 있는 사람들 그리고 먼 거리에서 따르는 사람들로 구분할 수 있다.

리더와 그룹과의 관계 특성에 따라 이 세부류를 구분하는 기준은 각각 다를 수 있다. 예를 들어 한 나라의 대통령이라 한다면 가장 가까운 거리의 따르는 사람들을 비서실과 참모들 그리고 각 부서의 장관들까지를 포함할 수 있으며 중간 거리의 따르는 사람들을 같은 정당과 지지자들을 말하고 먼 거리의 추종자들을 백성으로 말할 수 있겠다. 군대의 지휘관이라 말한다면 측근의 참모들을 가까이 따르는 자로, 지휘관의 사무처가 있는 부대의 부대원이 중간거리요 나머지 휘하에 있는 모든 장병들을 먼 거리의 따르는 사람이라 볼 수 있겠다. 군대의 조직에서는 백성들 그 지휘관의 따르는 사람들의 무리에 넣어 말하지 않는다. 큰 기업의 CEO를 리더로 생각할 때에 측근은 그의 휘하에 있는 참모들이요 먼 거리에 있는 따르는 사람들은 회사의 모든 임직원이요 그 중간은 어쩌면 같은 건물에서 얼굴을 마주치며 지나갈 수 있는 사원들을 말할 수 있겠다. 그러나 그 기업의 상품을 이용하는 고객들은 따르는 사람들에게는 포함하지 않는다. 왜냐면 목적이라는 면에서 상반된 이해관계를 가지는 그룹이기 때문이다.

리더는 성실성(integrity)을 가지고 있어야 한다. 모든 따르는 사람들과 같은 목적과 이중성이 없는 자신의 모습으로 관계를 가져야 한다. 만일 가장 가까운 추종자들과 함께 나누는 목적과 방법이 먼 거리에서 따르는 사람들과 다누는 내용과 달라서는 안 된다. 리더는 따르는 사람들로부터 신임을 얻어야 한다. 따르는 사람들이 지도자를 믿을 수 있어야 한다. 그의 진실과 그의 의도를 알고 믿을 수 있어야 한다. 만일 지도자가 자기의 하고자 하는 일을 효율적으로 하기 위하여 가장 가까운 그룹과는 속에 있는 참 의도를 나누어 말하면서 멀리서 따르는 사람들의 신망을 얻기 위해 마음속에 있는 진의를 숨기고 거짓으로 그들에게 다른 목적을 제시하여 그들을 회유(manipulation)한다면 안 될 것이다. 그런 지도자는 당장에는 효율적인 리더십을 발휘해서 큰 무리를 이끌고 있다 할지라도 얼마 가지 않아 그 진실이 들어나고 신망을 잃게 될 것이다. 설사 그가 살아 있는 동안 그 거짓과 이중성이 들어나지 않았다 할지라도 도덕적으로 용납될 수 없는 행위를 하고 있는 것이다. 흔히 큰 지도자의 지위에 있는 사람들이 범하기 쉬운 유혹이다. 측근들과는 음모를 꾸미면서 그 내용을 멀리 있는 사람들에게는 감추고 다른 뜻을 가진 것처럼 기만하여 따르는 큰 무리들의 신망과 신뢰를 얻는 지도자들이 있다.

지도자에게 요구 되는 것은 단순히 지도력이 가진 영향력이 아니라 그들의 도덕성과 신실성이다. 큰 지도자요 영향력이 큰 사람일수록 더욱 그렇다. 하지만 모든 거리에 있는 추종자들과의 관계에 같은 목적을 공유하고 있을 지라도 리더십의 행사에 있어서는 획일 적으로 같은 방법으로 접근 할 수 없다는 것이다. 그 관계의 거리가 다른 접근을 요구하고 있다. 각각 다른 방법으로 접근하여야 그 영향력을 최대화 할 수 있다. 예를 들어 나누는 정보의 내용과 양이 같을 수 없다. 소통하는 방법이 다를 수밖에 없다는 사실이다.

A. 가까이 따르는 사람들 (Close Followers)

작은 무리의 리더일 때는 거의 이 거리가 구분이 될 필요가 없다. 하지만 수가 증가하여 큰 무리가 될 때에는 어쩔 수 없이 따르는 사람들이 지도자와의 접촉 거리에 의해 구분되게 되어있을 뿐 아니라 그 관계를 적절하게 가질 때 그는 효율 적인 지도력을 행사할 수 있게 된다. 반면 이 관계를 잘 활용할 수 있을 때 그 지도력은 확대 되며 더 많은 따르는 사람들을 확보하게 된다.

가까운 거리의 따르는 사람들은 리더가 항상 측근에서 의논하고 친밀한 관계를 가질 수 있는 사람들을 말한다. 리더가 아무리 머리가 좋고 통이 큰 사람이라 할지라도 한 사람이 개인적인 접촉을 정기적으로 유지하면서 살 수 있는 사람의 수는 한계가 있다. 가까이에서 따르는 사람들은 깊은 속마음과 진실을 그리고 그 리더의 삶의 모습을 가까이서 경험하고 살 수 있는 사람들이다. 리더는 자기를 밑에서 도와 일해 주는 참모들이 필요하다. 이 사람들은 리더의 의도를 파악하고 지시를 따르며 동시에 그 다음 단계에 있는 따르는 사람들의 리더가 되어 리더십을 발휘해야 하는 사람들이다. 조직된 기관 안에서는 함께 일하는 부하 직원 혹은 함께 의논하는 참모들이나 임원들이 이 거리에 있는 따르는 사람들이라 하겠다. “어떤 면에서 본다면 이 임원들은 추종자이지만 동시에 그들은 리더이다.”[5]

그들과의 관계의 특징은 가까이 있기 때문에 피차에 인간성이나 속마음까지 감추기 힘든 관계이다. 거짓을 말한다면 언젠가는 실체가 들어나고 모순이 눈에 보이게 되는 관계이다. 피차 믿을 수 있는 관계를 형성하는 것이 중요하다. 지도자가 실패하

---

[5]Nannerl Keohane, 50.

는 큰 요인이 가까이 있는 사람들과의 관계에서 온다. 믿지 못할 사람을 가까이 두었을 때 배신이 일어난다. 믿지 못할 사람을 가까이 두면 지도자의 지도력이 멀리 펼쳐지는 과정에서 많은 방해를 받게 된다. 가까이 따르는 사람들에서 신임을 얻고 존경과 사랑을 받는 일은 매우 지도자에게 중요한 일이다. 가까이 따르는 사람들은 지도자의 부족한 기능과 능력을 보충해 줄 수 있는 사람들이어야 한다. 훌륭한 리더십을 발휘하는 리더는 모든 기술과 능력을 많이 가진 사람이 아니라 기술과 능력을 가진 많은 사람들을 가까이 두고 그들에게 영향력을 행사하여 그들이 가진 모든 기술과 능력을 모두 동원해 큰일을 할 수 있는 사람이다.

가까이 따르는 사람들과의 소통(communication)은 직접적이어야 하며 듣는 과정이 매우 중요하다. 소통할 때 지도자의 원칙, 동기, 이유 등 자세한 내용을 함께 나누는 일이다. 비교적 자세한 정보까지 많은 양의 내용이 교환된다. 먼 거리에서 따르는 사람들에게는 그리 할 수 없는 것들이 이 자리에서는 나누어진다. 거짓을 가지거나 혹은 이중적인 모습을 가진 지도자는 가까이 따르는 사람들과 음모를 도모하는 일을 한다. 그 속에는 피차에 주고받는 이해관계로 얽히게 만들거나 공유한 정보나 이해관계가 그들의 사이를 뗄 수 없게 할 수 있는 것들을 가지고 관계를 유지하기도 한다. 그 결과 그 중에서 배신과 모반을 하는 사람들이 나오게 된다. 특히 정치지도자들에게서 많이 보는 현상이다.

특히 이 관계에서 훌륭한 지도자는 자기의 의견에 맹종하는 사람들만을 가까이 따르게 하는 것이 아니라 자기의 지도력에 도움을 줄 수 있는 특출한 지혜와 재능과 기술을 가진 참모들을 많이 두고 함께 일한다. 이 거리의 따르는 사람들 중에는 유능한 매니저(managers)들이 있어서 일들을 전문성을 가지고 잘 처리해야 한다. 그 참모들 중에는 뛰어난 두뇌들이 있어야 한다. 그리고 그들 중에는 훌륭한 지도자들이 있어야 한다. 지도자는 모든 것을 가장 많이 알고 모든 기술을 다 갖춘 사람이 아니다. 그런 것들은 모자라도 가까이 따르는 사람들을 잘 지도해서 함께 목적하는 일을 달성할 수 있도록 이끄는 능력을 가진 사람을 말한다.

B. 먼 거리에 있는 추종자(Distant Followers)

먼 거리에 서 따르는 사람들이란 얼굴과 얼굴을 대하면서 소통할 수 있는 기회

가 없는 거리에 있는 사람들을 말한다. 흔히 이 거리에서 따르는 사람들은 리더의 얼굴도 알고 뜻도 알고 이름도 알고 그에 관한 정보들을 간접적인 통로를 통해 알고 있지만 정작 리더는 그들을 알지 못하는 일방적인 관계를 가진 사람들이다. 오늘 날과 같이 mass media가 발달 되고 활용되는 시대에는 이 거리에서 따르는 사람의 수가 상상을 초월할 만큼 클 수도 있다.

어떤 때는 그들에게서 지도자의 카리스마가 조작되기도 하고 가까이 있는 사람들에게서 보다 더 크게 확대되어 부각된다. 독제정권의 절대자의 위치에 있는 지도자들의 신격화가 이 먼 거리에 있는 추종자들에게 이뤄진다. 가까이 있는 사람들은 이것을 조작하여 만드는 사람들이요 멀리 있는 사람들은 그 것을 믿고 맹종하는 사람들이 된다. 독제 국가의 독제 자들은 선전이라는 방법으로 국민을 세뇌하여 백성들의 신임을 얻고 있다. 그들은 언론을 통제하여 이루기를 원하는 목적을 성취하고 있다. 먼 거리에 있는 백성들에게는 신격화 되고 우상화 된 리더의 상이 가까이 있는 가족이나 친구나 측근들에게는 믿어지지 않는 다는 사실이다.

먼 거리의 따르는 자와의 관계는 일방적인 특성을 가지고 있다. 지도자는 이들을 매혹시키는 소통 능력을 가지고 있으면 영향력을 극대화 할 수 있다. 진실을 가지고 그들과 관계를 맺고 유지하는 지도자라 할지라도 가까운 거리의 따르는 사람들과는 다른 방법으로 접근 할 수밖에 없다.

가까운 참모들에게는 목적도 중요하지만 이유도 중요하다. 그 것을 이루는 방법과 작전도 의논한다. 하지만 먼 거리에 있는 추종자들에게 모든 것을 다 같은 수준에서 나눈다는 것은 불가능한 일이다. 먼 거리에 있는 큰 무리(mass)는 이성(rational)이 없다. 다분히 선동에 좌우되며 쉽고 짧은 말에 영향을 받는다. 때문 그들에게는 쉽게 전달되고 모두가 함께 쉽게 받아들일 수 있는 "상징적" "구체적" "시각적" 언어를 사용하여 뜻을 전달하고 목적을 천명(determine)하고 설명(clarify)해야 한다.

애플 컴퓨터의 CEO이었던 스티브 잡스는 바로 이 대중과 소통하는데 훌륭한 감각과 기술을 가지고 있었던 사람이었다. 2001년 출시된 유명한 상품이었던 아이팟(iPod)을 소비자들에게 소개 할 때에 그는 가까운 기술 참모들과 소통하던 방법으로 접근하지 않았다. 그는 대중이 알아듣기 가장 쉬운 표현과 언어로 소개 했다. 그는

"아이팟을 소개하면서 1,000곡을 담을 수 있다는 설명으로 5GB를 의미 있는 숫자로 만들었다. 아이팟의 무게가 0.18킬로그램에 불과하며 크기도 아주 작아서 '호주머니에 쏙 들어간다. 고 말했다. 그리고 잡스는 실제로 호주머니에서 아이팟을 꺼내 보였다."[6]

오늘 우리는 흔히 백성들의 "알 권리" 라는 말로 마치 백성의 무리인 군중이 정치 경제 법조계를 통한 사회 모든 분야의 일을 속속들이 다 알 수 있어야 한다는 말은 그럴 듯한 말 같지만 얼른 생각하는 만큼 단순하지 않음을 알아야 한다. 물론 백성들이 사회 전반의 모든 것을 숨김없이 진실을 알아야 한다. 그리고 그 알 권리가 백성에게 있다. 하지만 모든 사람이 모든 분야의 일을 같은 수준에서 알 수 있는 것은 불가능한 일임을 인식해야 한다. 재판은 법정에서 전문가들에 의해 공의롭게 이루어 져야 한다. 광장에 모인 무리가 인민재판을 한다면 큰 혼란과 무질서와 부정의가 만행될 것이다. 큰 무리는 이성이 없다. 다분히 짧고 쉬운 말에 선동되고 치우치는 경향을 가지고 있기 때문이다. 법을 전문으로 하는 사람들이 배우고 익히고 경험한 모든 것을 최대한 동원하여 검사와 변호사 그리고 판사가 각자 전문분야의 분야에서 자료를 수집하고 바른 과정과 절차를 밟아 한 사람의 잘 잘못이 가려지고 밝혀진 후 판결이 내려져야 한다. 대중이 광장에 모여 인민재판의 방법으로 정의를 구현할 수는 없다.

지도자는 가까운 따르는 자들과 먼 거리에서 따르는 자들에게 진실을 소통하고 같은 뜻과 목적을 공유하지만 그 내용의 상세성(detail)과 정보의 양에 있어서는 각각 다르게 적용할 수밖에 없을 뿐 아니라 그리 해야 된다. 그 것을 잘 판단하여 활용할 수 있는 사람이 영향력 있는 지도자가 된다.

C. 중간 거리에서 따르는 사람들(Followers in Intermediate Distance)

중간 거리에서 따르는 사람들은 보편적으로 말하자면 얼굴을 알고 서로 오고가는 소통의 기회가 열려 있지만 정기적이나 빈번한 교류가 없는 관계라 할 수 있겠다.

지혜롭고 영향력 있는 지도자는 이 단계의 추종자들과도 적절한 관계를 이루고

---

[6]Carmine Gallo, *스티브 잡스 프레젠테이션의 비밀*, 김태훈 역 (서울: Random House Korea. 2010). 155.

유지해야 한다. 이 단계에서 중요한 것은 네널 코헤인이 그의 저서 "리더십에 대해서"(Talking about Leadership) 에서 말 한 것 같이 "따듯함과 거리감의 적당한 균형"이라 보겠다. "따르는 사람들은 지도자에게서 공감할 수 있는 감정이입(empathetic)과 접근할(approachable)수 있기를 원한다. 동시에 그들은 지도자가 어느 정도 보통사람들과는 다른 면이 있어 거리감이 있기를 원하고 있다."[7] 그들이 찾을 때에 만나줄 수 있고 가서 예기 할 수 있는 거리에 있기를 원하지만 동시에 존경과 사랑을 가질 수 있는 평범하지 않은 어떤 다른 모습이 유지 할 수 있는 거리에 있기를 마음에 원하고 있다.

3. 리더와 함께 가는 하는 요소들(Elements go with a Leader)

한 사람이 따르는 사람들에게 있어서나 어떤 그룹에 있어서 리더로 인정받거나 아니면 리더로서 역할을 하기 위해서 필수적으로 함께 가는 요소들이 무엇일까?

기본 조건이 동질성과 빼어남이다. 원숭이의 리더는 원숭이어야 한다. 특정 그룹의 리더가 되기 위해서는 리더가 되는 자신도 그 그룹의 일원이 되어야 한다. 한 그룹이나 조직을 이룬 구성원들이 단체의 성격을 규정하는 조건은 다양하다. 같은 상항, 같은 목적, 같은 운명, 같은 혈연관계, 같은 피부 색갈, 처한 환경, 경제 수준,같은 민족과 문화 등등 다양하다. 그 많은 조건들 중에서 특정한 그룹을 함께 묶어주는 공통분모가 존재한다. 그것을 가리켜 말하기를 주체성(identity)라고 말하고 있다. 한 그룹의 리더가 되기 위해서는 그 그룹의 공통분모를 함께 가지고 있어야 한다.

한국이 이 나라 백성으로 삼는 기준이 최근에 이르기까지만 해도 거의 한 민족을 가지고 동질성을 말해왔다. 우리나라는 모든 국민이 같은 동종의(homogeneous) 나라라고 말하고 있다. 민족이 같고, 문화가 같고, 언어가 같고 역사가 같다. 그러나 미국을 본다면 미국 국민을 하나로 묶는 공통점은 민족이나 언어나 같은 문화가 아니다. 미국에 찾아와 그 나라의 헌법 보장하는 인간의 기본권인 자유를 존중하는 사람들이 그 땅에 함께 살고 있을 때 그 것이 미국이라는 하나로 묶는 요소가 되었다. 한 그룹의 리더가 되기 위해서는 먼저 그 그룹과 본질이 같아야 한다. 라이언 킹

[7]Nannerl Keohane, 69.

이라는 동물 영화가 있었다. 의인화 된 사자가 동물들의 리더 역할을 하는 영화이다. 엄밀하게 말하면 사자는 다른 동물들과 같을 수도 없고 그들의 리더가 될 수도 없다. 실재 동물 세계에서는 사자는 다른 동물을 잡아먹는 자(predator)요 다른 동물들은 잡혀 먹히는 존재(prey)이다. 하지만 의인화 된 이 영화에서는 사자와 다른 동물들이 모두 같은 약한 동물들이라는 공통분모를 전제한다. 그 동질성 때문에 사자는 그들 중에서 그들의 리더가 될 수 있었다.

두 번째의 필수 요건은 빼어남이다. 무리와 같다고 해서 리더가 될 수 있는 것은 아니다. 다른 점이 있어야 한다. 동질성이 있어야 하지만 그 중에서 "빼어남"이 있어야 리더로 인정을 받게 된다. 힘에 있어서나, 혹은 용기에 있어서나, 아니면 지식이나 지혜에 있어서나 어떤 요소에 돋보이게 우월한 다른 점이 있어야 한다. 단순히 그저 다른 요소가 있다는 것이 아니라 그 그룹이 필요로 하고 그들이 숭상하고 우러러 보는 면에서 우월성을 가진 다른 면이 있어야 한다. 리더십이 인정을 받는 데는 이 요소가 작용한다.

하지만 항상 그렇다고 리더가 되는 것은 아니었다. 임금의 자리가 세습되던 시절에는 "세자"라는 그 권위가 임금의 자리를 보장해 주었다. 뛰어난 어떤 것이 없다 해도 선왕으로 부터 세자로 책봉 받아 주어지면 그 것이 그 나라의 지존이 되는 요건이었다.

리더와 함께 갔던 요건들은 다음 다섯 가지로 말 할 수 있겠다. 그것은 힘(power), 권위(authority), 지위(position), 카리스마(charisma) 그리고 리더십(leadership)이다. 이 들 중에 하나나 그 이상을 갖추면 리더로 인정되기도 하고 동시에 리더가 된 사람은 이런 것들이 주어지서 행사 할 수 있게 되었다. 이 요소들은 항상 리더와 함께 가는 것들이었다.

리더들이 어떤 요소를 리더십을 행사하는데 자기의 가장 주요한 요소로 의지하고 수단으로 사용하는가에 딸아 리더십의 특성이 주어진다. 특히 "리더십"이 다섯 항목 중 하나로 자리 잡은 데는 그 이유가 있다. 다른 모든 요소를 가지고 있다 해도 따르는 자들이 자발적으로 딸아 주지를 안는다면 한마디로 리더십의 결여라고 보게 된다. 리더가 참다운 리더가 될 수 있게 따르는 자들들 따르게 해주는 영향력을 "리더십"이라 하고 이 단어를 사용하였다. 힘은 있어 이것으로 다스리기는 하는데 리더

십은 결여된 리더가 있다. 지위나 권위나 카리스마도 마찬가지다.

A. 힘(power)

힘이라 말 할 때 가장 원초적인 힘은 물리적 힘을 말한다. 동물들의 세계에서는 이 힘이 있는 자가 약한 자를 제압한다. 그러나 문명이 발달된 세계에 있어서는 물리적인 힘만이 힘이 아니다. 한 사람이 가진 지식이나 기술이 힘이 되기도 한다. 한 사람이 가진 지혜나 지식도 힘이 된다. 우리가 사는 시대는 정보의 시대라 한다. 한 사람이 가진 정보나 그 정보를 수집하는 능력도 힘이 된다. 그를 지지하는 사람들의 수가 힘이 되기도 한다. 신체적으로도 약하고 지혜도 부족하지만 그가 상대가 가지지 못한 무기를 손에 가지고 있다면 그 무기가 그의 힘이 되는 것이다. 한 사람에게 속한 것이든지 아니면 소유한 것으로 겨루어서 상대를 이길 수 있는 것들을 힘이라고 정의 할 수 있다.

추종자들이 리더를 따르는 데는 지도자가 어떤 "힘"을 근거로 지도력을 행사하는가를 묻는 것은 필요한 일이다.

스티브 코비는 그의 책 "원칙 중심의 리더십" 이라는 책에서 힘에는 세 가지의 종류의 힘이 있다고 말하고 있다.[8] 그에 따르면 첫 번째의 형태는 물리적인 강제력을 가진 힘(Coercive Power)이다. 두 번 째의 형태는 혜택(benefit)을 염두에 두고 주고 받는 거래의 관계에서 약속하고 행사하는 힘이다. 세번째의 형태는 지도자가 그 힘(power)를 소유하고 있는 것이 아니라 따르는 자들의 마음에 자리 잡고 있는 힘이라 그는 말한다. 그래서 그들이 리더와 그의 하는 일을 믿고 따른다. 곧 그 지도자의 지도력이 되는 형태의 힘이다.

일찌기 인류의 역사에 지도자가 되는 결정적 요소는 "힘"에 있었다. 동물들의 세계에서는 단순히 물리적인 힘을 가진 자가 이긴다. 동물들의 세계에서는 한 동물이 가지고 사용하는 지성, 지혜, 정치적 능력들이 평가되지 못하기 때문에 단순한 물리적 힘에 의해 승자와 패자가 그리고 리더와 따르는 자들이 분류된다. 인류 사회에서 "많은 경우에 군대 리더들을 포함해서 성공적 리더들이 잘 사용하는 레퍼토리는 강제성, 협박, 제제 등이었다."[9] 이 힘은 가장 손쉽게 우리가 상대를 제압하고 다스리는

---

[8]Stephen R. Covey, *Principle Centered Leadership* (New York: Simon & Schuster, 1990), 101-102.

요소가 되기 때문에 이 힘을 소유하려 하고 또 이 힘에 의존하는 리더들이 많이 있다.

i. 겨루어 이기는 힘(Conquering Power)

힘에는 겨루어 이기는 힘이 있다. 물리적인 힘을 말한다. 동물들의 세계에서 많이 본다. 승자는 모든 것을 가지고 패자는 물러간다. 이 힘은 가장 큰 힘을 가진 자가 승리자가 되고 다른 모든 자를 제압하고 굴복시킨다. 이 힘은 남의 것을 빼앗는 수단으로 사용되며 자기의 몫을 지키는 수단으로 사용된다. 이 힘을 사용하는 리더들의 특징은 함께 협력한다는 일에는 관심이 없을 뿐 아니라 두려워한다. 상대와 겨루어 이기기 위해서는 수단과 방법을 가리지 않고 모든 수단을 동원해서 상대

제압하여 승리를 거둔다. 이 힘은 동물세계에서는 자기의 다스리는 영역의 확보를 의미한다. 인간 사회에서는 이 힘은 승리자의 영예를 안겨준다. 그리고 그 승리자에게 돌아오는 몫을 차지하게 된다.

이 종류의 힘을 유일한 수단으로 사용하는 리더들은 따르는 자들에게는 두려움의 대상이 된다. 이 힘은 남의 것을 빼앗고 자기 것을 보호하기 위해 사용된다. 생존경쟁의 마당에서 승자와 패자를 판가름 하는데 사용되어지는 힘이기 때문이다.

"경쟁"이 있는 곳에는 승자와 패자가 있을 뿐이다. 약육강식(弱肉强食) 적자생존(適者生存)의 법칙이 다스리는 사회에서 겨루어 이기는 힘은 중요한 의미를 가진다. 이 힘을 가진 자는 절대적인 지도자의 위치에 앉게 된다. 모든 것을 힘으로 겨루어 결판을 내는 경향이 있다. 언제나 이 힘을 의지하고 사는 지도자는 항상 경쟁자를 경계하거나 제거한다. 이 힘을 가진 자는 따르는 그룹의 힘을 길러 상대를 겨루어 이기고 정복하는 리더가 되는 경향이 있다. 이 힘이 있는 곳에는 언제나 싸움이 있고 평화가 없다.

ii. 다스리는 힘(Controlling Power)

다음에 쓰여 지는 힘 중에 다스리는 힘을 말할 수 있다. 리더가 되기 위해서 이 힘이 사용된다. 리더가 자기의 일을 수행하기 위해서도 이 힘이 사용된다. 훌륭한

[9]Nannerl Keohane, 29.

정치가들이 행사하는 통치하는 능력도 이 종류의 힘에 속한다. 힘이 없이는 정권을 유지 할 수도 없고 바른 정치를 펴서 치리 할 수도 없다. 정치가뿐만 아니라 어떤 기관이나 조직의 치리자들이 이 힘을 가지고 다스린다. 이 능력이 있으면 질서가 유지된다.

어떤 차이를 가지고 하나는 겨루어 이기는 힘이라 다른 하나는 다스리는 힘이라 말 할 수 있겠는가? 겨루어 이기는 힘은 가장 강한 힘이다. 이 힘은 더 강한 자를 없이 하고 혼자 서는 힘이다. 그러나 정치가들이 모두 이런 힘을 가지고 치리 하는 것은 아니다. 다분히 그 힘 속에는 거래를 하는 속성이 있다. 주고 받는 힘이다. 스티브 코비에 의하면 따르는 사람들이 혜택을 받을 수 있기 때문에 따르게 되는 힘이다. 서로의 필요를 충족시키는 거래를 바탕으로 한 관계를 이룬다.[10] 리더가 혜택(benefit)을 약속하고 줄 수 있는 힘을 가지고 있다. 따르는 자들은 그 것 때문에 "주고 받는" 거래의 마음을 가지고 따르게 된다. 이 힘을 실용적 힘(Utility Power)이라 한다. 민주적인 정치 형태를 가진 사회에서는 리더가 이런 실용적인 힘을 다스리는 힘으로 사용한다.

보편적으로 현대를 사는 모든 사람들이 서로 주고 받는 모든 관계가 이런 힘의 원칙에 따르고 있음을 본다. 줄 것을 많이 가진 사람이 이 힘을 가지고 자리에 있으면 많은 사람들은 그 것을 얻기 위하여 그 주위에 모이고 따르게 되어있다. 그 것들을 얻기 위하여 따르는 사람들은 자기가 가진 것을 제공한다. 그 것이 충성이 되기도 하고 그 것이 어떤 물질적 가치가 되기도 한다. 옛날에 권력을 가진 사람들이 매관매직(賣官賣職)을 하였던 일도 이 부류에 속하는 행위였다.

단순한 거래의 형태도 아니요 두려움의 대상이 되는 물리적인 힘도 아닌 치리하는 능력(administrative power)을 활용하는 지혜로운 지도자도 있다. 여러 형태의 능력을 활용하여 조직력과 행정력을 발휘하여 그룹을 다스리고 이끄는 리더이다.

다스리는데 물리적인 힘에 의존하는 리더가 있다. 강제력을 가진 힘(Coercive Power)을 사용하여 다스림에 활용한다. 두려움이 따르는 자들의 동기가 된다. 군대의 지휘관, 독제 정권의 독제자들이 이런 힘을 크게 사용한 사람들이다. 따르는 사람들을 복종케 하기 위해 일벌백계(一罰百戒)의 원칙을 지도자들은 사용한다. 따르는

---

[10]Stephen R. Covey, 102.

사람들의 편에서 볼 때 "징계"에 의해 지불해야 할 불 이익이 너무 크기 때문에 두려움으로 거역하지 못하고 복종한다. "17세기 중반 영국의 드레이크 함장은 세계 일주를 하는 배 위에서 함장의 절대적 지휘권 확립을 위해 동승한 귀족 도우티를 교수형에 처함으로서 오늘날 영국 해군이 자랑하는 함상 지휘권의 전통을 세웠다"[11] 지휘권 확보를 위해 물리적인 힘을 사용한 한 예라 하겠다. 다스리는 힘이 이젠 지배하는 힘으로 나타난 예이다.

이 힘을 선하게 잘 사용하는 사람들은 치리를 잘 하는 능력있는 지도자가 된다. 이 힘을 지도자가 도덕성이나 사회가 함께 추구하는 가치를 거스려 자기의 이득을 위해 사용할 때는 사회는 부패하거나 살기 힘든 곳이 된다.

iii. 의지하는 힘(Caring Power)

돌보는 위치에서 지도자의 역할을 담당하는 사람들이 사용하는 힘이다. 따르는 무리들이 지도자를 의지하게 하는 힘이다. 가정의 아버지의 예를 들어보자. 자녀가 의지하는 아버지의 힘은 그들을 괴롭히고 힘들게 하는 다른 아이들에게는 제압하는 힘으로 나타나는 양면성을 가지고 있다. 힘이 인정되었음에도 단순히 두려운 것이 아니라 따르는 자들에 의해 의지하는 힘이므로 인식될 때 힘은 따르는 사람들의 사랑과 존경도 겸하여 받게 되는 원동력이 된다.

스티브 코비에 의하면 지도자가 그 힘(power)을 소유하고 있는 것이 아니라 "따르는 자들의 마음에 자리 잡고 있는" 힘이라 표현한다.[12] 따르는 자들이 믿고 존경하게 되는 힘이다. 곧 그 지도자의 지도력이 되는 힘이다. 이는 지도자를 따르는 자들이 존경하고 사랑하기에 따르게 되는 리더십의 바탕이 되는 힘이다.

힘에 있어서 그 힘을 사용하는 사람과의 관계에 그 사람의 속성이 되는 힘이 있고 그 사람이 단순히 사용하는 도구가 되는 힘이 있다. 한 사람의 힘이 그 사람의 품성과 인격과 분리하여 생각 할 수 없게 될 때 이를 속성이 되었다 말 할 수 있겠다. 이 힘을 넓은 의미로 볼 때 권위도, 카리스마도, 지위도 이 힘으로 인식되기도 하고 역할을 하기도 한다. 그리 될 때 한 사람이 지니고 있는 지식이나, 기술이나 아니

[11]Ronald A Heifetz, 6.

[12]Stephen R. Covey, 102.

면 지혜도 따르는 사람들의 마음에 신뢰를 주고 믿고 존경하여 따르는 힘이 되어 의지하는 힘이 된다.

힘이 물리적이거나 아니면 다른 형태의 힘이라 할지라도 리더의 손에 들려 사용되는 힘 자체는 “중성”(neutural)인 성격을 지닌다. 선한 사람의 손에 의해 좋은 목적으로 사용될 수도 있고 악한 사람의 손에 들려 악하게 사용될 수도 있다. 지도자와 힘은 뗄 수 없는 밀접한 관계를 가지고 있는 요소다. 단순히 그 힘이 사용하는 사람의 수단으로 전락할 때 이 힘은 부패되기 쉽다. 그러나 그 힘이 가진 사람의 본질에 가깝게 될 때는 그 사람을 이루는 힘이 된다. 종교에서 신을 전능한 자(the Almighty)라 말 할 때 그 힘은 신의 속성이지 신이 사용하는 도구나 수단이 아니다.

인간은 매우 나약한 존재이다. 사람이 가진 힘이란 소유하는 힘이요 도구로 사용하는 힘일 수밖에 없다. 힘을 소유한 사람이 그 힘을 사용하는 방법에 따라서 그 힘은 “두려움” 이 되기도 하고 “의지”가 되기도 한다. 이 힘은 소유한 사람의 절제력에 의해서 건설적인 힘이 되기도 하고 파괴력이 되기도 한다는 사실이다. 힘은 지도자에게 있어서 자원(resource)이 되기도 하고 무기(weapon)가 되기도 한다.

역사가요 도덕가인 바론 액톤(Baron Acton, 1834-1902) 은 "힘은 부패하는 경향이 있다. 절대적 힘은 절대적으로 부패한다. 위대한 사람들은 거의 언제나 나쁜 사람들이었다."[13] 라는 유명한 말을 남기었다. 힛틀러와 스탈린은 이런 힘을 소유 하였고 이 힘을 마음껏 사용하였다. 그들은 “리더라기보다는 힘을 마음껏 휘둘렀던 사람이었다.”[14] 힘은 가진 사람의 손에서 그의 인격과 도덕성에 의해 절제 되어야 한다.

B. 권위(authority)

지도자와 함께 가는 것 중에 권위(authority)가 있다. 이 권위도 넓은 의미로는 힘에 속한다 볼 수 있다. 사전의 정의로 보면 “명령을 내릴 수 있는, 결정을 할 수 있는, 복종을 강요할 수 있는 권리와 힘” 이라 사전은 정의한다.

로널드 하이페츠는 “우리는 일상적으로 리더를 말 할 때 그들이 제공하는 리더십

---

[13]Koreatimes.com, *Power corrupt,* 8 Oct 2009(accessed 11 Nov 2009).

[14]Nannerl Keohane, 41.

의 부족함을 인정하더라도 권한이 있는 자리에 있는 사람을 지칭한다.”[15] 라고 말함으로서 리더에게 권위의 중대함을 말했다.

이 권위는 스스로 가지는 것이 아니라 주어고 인정되는 것이다. 기름 부음을 받을 때, 세습 제도에서 다스리는 힘을 물려 받았을 때, 한 나라의 대사로 임명이 되어 임명권자가 그 임무를 위임했을 때, 이사회의 결의에 의해 사장으로 임명을 받았을 때 그 사람은 그 주어진 임무와 직책에 "권위"를 가지게 된다. 위임을 받아 인정된 힘이다. 한 사람이 가진 지식이 한 분야에 있어 다른 어떤 사람보다 뛰어 난다고 사람들로부터 인정을 받게 되면 그 사람을 그 분야의 "권위"자라 말한다. 이 권위 또한 힘과 마찬가지로 가지면 지도자로 인정을 받게 되며 지도자로서 역할을 하는데 큰 도움이 된다. 지도자가 되면 사람들이 이 “권위”를 인정하고 따르게 된다. 지도자와 함께 가는 뗄 수 없는 중요 요소이다. 이 “권위”가 많이 인정되는 사람이 있고 이 권위를 별로 인정받지 못하는 지도자도 있다. 권위를 가지지 못하는 지도자는 그 지도력이 약하게 된다.

권위가 주어지고 인정되어지는 절차는 기구나 조직에 따라 여러 형태가 있다. 북한의 김정은 지도자를 세습해서 그 자리에 앉게 할 때 그에게 주어지는 힘도 있지만 그에게 그 권위를 부여하여 국민들로부터 인정받게 하기 위하여 인위적인 세심한 계획과 노력이 있었음을 우리는 보았다. 민주주의 사회에서는 상상할 수 없는 방법들을 동원해서 인위적으로 이 권위를 그 어린 지도자에게 부여하는 모습을 보았다. 지도가 된 사람은 자기가 많은 힘을 가졌다 할지라도 지도자로 인정받기 위하여 이 권위를 세우려고 노력하는 것을 본다. 권위는 한 지도자가 내린 결정과 지시가 따르는 사람들에 의해 얼마나 효과 있게 수행될 수 있는가를 가늠하는 중요한 기준이 되고 있다.

권한이 주어지지 않았음에도 불구하고 사회 운동을 이끄는 리더나 혹은 긴급한 위기 상항에서 함께 있는 사람들을 처한 위험에서 구하기 위해 불확실한 미래임에도 불구하고 사람들을 이끌어 구출해 내는 용기를 가진 사람들이 있다. 이들이야 말로 리더라 말하지 않을 수 없다. 하이패즈는 “간디와 생어는 비공식적 권한을 가졌지만 오랜 세월동안 권한을 가지지 않고 자신들에게 관심이 없는 사람들의 참여를 유도하

[15]Ronald A Heifetz, 70.

기 위하여 노력했다.”[16] 라고 그들의 리더십을 크게 평가했다.

주어진 권위가 없음에도 불구하고 용감한 행위로 함께 사람들을 위기 상황에서 구출하는 역할을 담당하는 사람들이 있다. 큰 건물에 화재가 발생했다. 온통 사람들을 각자 살기 위해 아우성을 치고 수라장이 되었다. 한 사람이 그 사람들을 질서 정연하게 모두 구출 될 수 있게 인도한 사람이 있었다. 그 사람은 아무에게서도 받은 권위도 지위도 없었음에도 불구하고 그 상황에서 리더십의 역할을 했음이 분명하다. 한 가지 알아야 할 것은 그의 어떤 모습이었을지는 모르지만 무리들은 무의식중에 그 상항에서 그에게 권위를 인정하고 부여했음이 분명하다. 때문에 그들은 따를 수 있었다.

C. 지위(position)

다음에 지도자와 뗄 수 없는 요소는 지위이다. 언제나 그룹에 있어 지도자의 위치는 형식적이거나 비형식적이거나 이미 정해져 있다. 그룹이 이제 조직이 되고 하나의 역사와 전통을 가진 기구가 되면 이 지도자의 위치는 상세한 법 조항으로 만들어 확실한 지위로 자리를 잡게 된다. 그 지위를 가진 사람의 선출, 임명, 혹은 위임 절차가 명문화되어진다. 그 절차에 따라 그 지위에 앉게 되면 그 공동체의 법이 그 지위를 보장해 준다. 그 집단 안에 있는 어떤 개인이다 무리가 인정하고 안 하는 것이 문제가 될 수 없다. 심지어 그 사람의 능력이 있고 없고가 문제가 될 수 없다. 그 사람의 권위를 따질 수 없다. 그는 그 자리에 있는 사람이다. 그 지위는 그 기구에서 법으로 정해 보장받는 주어진 권한과 권력이 있기 때문에 그 것을 행사 할 수 있게 된다. 따라서 지위에 앉은 사람은 힘과 권위를 가지게 된다.

그 지위를 확보하고 차지하기 위해 사회에서는 부단한 투쟁이 이어진다. 그 자리에 앉고 보면 손에 주어진 권력을 행사 할 수 있다. 그런 자리에 앉아서는 안 될 사람이 그 자리를 차지하게 되면 한 단체는 불행 할 수밖에 없다. 무능력한 사람이 그 자리에 있게 되면 공동체는 정체 되던지 심지어 퇴보하는 결과를 초래한다. 위기 상항에서는 자멸 할 수도 있다.

---

[16]Ibid., 300.

D. 카리스마(charisma)

카리스마는 한 사람이 가지고 있는 초월적인 신비한 능력이 인정될 때 사용되는 말이다. 근래에 들어 이 말은 서구 사회에서 훨씬 보편적으로 많이 사용되는 말이되었다. 이 단어는 원래 히랍어 카리스마(χάρισμα)에서 유래 된 것으로 “주어진 총애” 혹은 “은혜의 선물” 이라는 뜻으로 신으로부터 부여 받은 특별하고 신비한 능력이나 재주 혹은 매력을 가리켜 말한다. 특히 종교 지도자들에게 있어서는 영적 은사 혹은 그의 영성이 이 카리스마를 형성한다. "독일의 사회학자인 막스 웨버 (Max Waber)는 카리스마를 '보통사람들과 다른 초자연적-초인간적 능력, 혹은 적어도 예외적인 힘이나 자질을 가졌다고 평가받는 특별한 품성' 이라고 정의했다."[17]

지도자의 지도력에 큰 힘을 더해주는 요소이다. 특히 카리스마는 멀리 있는 추종자들에게 더 큰 영향력을 가지는 것이 특색이다. 멀리 있으면 있을수록 카리스마는 더 큰 비중으로 인식된다는 사실이다. 먼 거리에서 따르는 사람들이 많은 지도자들에게 이 카리스마가 형성되고 인식되어진다.

절대적인 권력을 행사하는 정치 지도자들은 천부적인 카리스마를 가지고 있든지 아니면 이 카리스마를 인정받기 위하여 인위적인 노력을 많이 기울인다. 특히 독재자들이나 절대 권력을 행사하려는 지도자들이 자신을 신격화(우상화) 하려는 의도가 여기에 있다. 자신이 지닌 카리스마를 극대화 하여 “신성불가침”의 영역에 자신을 세우려는 인위적인 노력을 기울인다.

지도자에게 카리스마는 지도력에 큰 힘을 더해준다. 먼 거리에서 따르는 무리들에게는 카리스마가 인정되는 반면 가까이서 그를 잘 아는 사람들에게는 전혀 인정되지 않는 사람이 있다. 이는 인위적인 노력에 의해 군중들을 기만해서 얻어지는 카리스마이다. 아니면 군중심리에 의해 자연히 생성되어 이루어진 카리스마일 수도 있다. 한 사람의 특출한 재능이나 영웅적인 행위에 의해 이런 카리스마가 형성된다. 하지만 가까이서 그를 잘 아는 사람들에게도 인정받는 카리스마가 있다. 인위적이 아닌 순수한 천부적 능력이나 신비함을 자아내게 하는 깊은 영적인 품성이 이를 형성한다. 카리스마는 일반적으로 점진적으로 한 사람에게 인정되는 과정을 거쳐 형성된다.

---

[17]Carmine Gallo, 8.

E. 리더십(Leadership)

리더와 리더십은 같은 말이 아니다. 리더의 자리에 있어도, 리더가 많은 힘을 가지고 있다 할지라도, 권위 심지어는 카리스마를 가졌다 해도 리더십은 없을 수 있다는 말이다. 리더와 리더십은 다른 뜻을 가지고 있다. "이끈다(leading)" 라는 단어는 옛 영어의 "loedan"에서 기인되었다. 그 뜻은 "가게 한다(to make go)" 혹은 "안내한다(to guide)," "갈 길을 보여 준다(show the way)"이다. 플라토나 아리스토틀이 말하는 국가를 "치리한다," "다스린다," "권세를 가졌다" 라는 개념은 21세기에 사는 우리들이 가진 개념과는 큰 차이가 있다. Joseph Rost에 의하면 "Leadership" 이라는 단어는 19세기까지는 사전에 있지도 않았다고 한다.[18]

리더라는 말과 리더십이라는 개념에는 큰 차이가 있다. 오늘 우리가 말하는 리더십은 단순히 리더라는 말과 동의어가 아님을 알아야 한다. 리더십은 없으면서도 리더의 자리에 앉아 있는 사람이 있고 리더십은 있어도 리더는 아닐 수도 있다

"형식적인 리더의 자리에 앉아 있다고 하는 것은 마치 낙시 허가증을 가지고 있는 것에 지나지 않다. 그 허가증이 고기를 잡는 것을 보장해 주지 않는다."[19] 특정한 그룹은 특정한 리더를 요구한다. 그 그룹의 목적과 구성원들의 정신적, 문화적 특성, 그들이 가지고 있는 기대, 그룹의 특성이 어떤 자질과 형태를 가진 리더가 성공할 것인가를 결정짓는다. 한 그룹에서는 훌륭한 리더십을 발휘한 성공적인 리더이었으나 특성이 다른 그룹에서는 영향력이 있는 리더는 아닐 수 있다. 의회에서 훌륭한 리더십을 발휘하는 리더라고 행정기관에서 리더십을 발휘 할 수 있다는 보장은 없다. 훌륭한 종교의 리더라고 기업에서도 리더십이 있을 것이라는 보장은 없다. 큰 조직에서 훌륭한 리더였기에 작은 조직에서는 쉽게 같은 리더십을 발휘 할 것이라는 보장이 없다. 그룹의 특성과 목적에 따라 리더에게 요구되는 조건들이 다양하다.

그럼에도 불구하고 모든 분야에서 리더십을 발휘하여 성공적인 리더의 역할을 담당한 사람들에게서 일반적으로 발견되는 공통적인 자질과 특징이 있다. 동시에 특정한 성격을 가진 그룹이 리더십에 요구하는 지식과 기술이 있음을 본다. 이 공통점

[18]Nannerl Keohane, 10.

[19]Joseph Nye, *The Powers to Lead* (Oxford: Oxford University Press. 1987), 19.

과 다를 점을 찾아내고 구별하여 안다는 것은 효율적인 리더십의 발휘에 매우 중요한 일이다.

공통적으로 리더십에 인정되는 특별한 자질들이 있다. 용기와 결단력이다. 모든 사람들이 가지지 못한 어떤 면에서의 특출함이다. 특히 이것은 특정한 그룹이 필요로 하는 것일 때 큰 영향을 미친다. 리더가 가진 꿈과 비젼이다. 리더가 가진 품성이 따르는 자들에게 먼 것 같으면서도 가까이 느껴지는 특별한 매력도 큰 역할을 한다. 리더십에 필요한 능력과 기술이 있다. 생각을 확실하게 정리하는 능력과 그 생각을 잘 소통할 수 있는 능력은 매우 중요한 자리를 차지한다.

훌륭한 리더들이 발휘한 리더십의 발자취를 보면 어떤 리더는 초기에는 별로 따르는 사람들에게 인정된 큰 카리스마도 어떤 능력이나 특출함도 없었던 사람이 있다. 그럼에도 불구하고 지난 후에는 역사에 큰 발자취를 남기고 간 리더들이 있다는 것이다. 어떤 경우에는 초기에는 선풍적인 인기를 몰고 리더의 자리에 앉았지만 큰 역할을 하지 못한 리더들도 있다. 오랜 동안 리더의 자리에 앉아 확고한 리더십을 발휘 한 것 같았는데 역사는 평가하기 그가 없었으면 좋았을 것이라 하는 리더도 있다.

4. 리더와 관리인(A Leader and a Manager)

리더라는 말이나 관리인이라는 말은 사회 조직에 있어서 기능적인 뜻을 가진 단어이다. 두 단어는 다른 의미를 가지고 있음에도 불구하고 호완되어 사용되거나 겸하여 사용되어왔다. “특히 비지니스 세계에서는 리더십이라는 단어가 CEO 또는 매니저와 같은 고위 간부직을 지칭하는 의미와 그들이 관리자로 수행하는 역할을 의미했다. 일상적으로 사용되는 단어로서의 리더십은 그 의미가 변함이 없으나 최근 들어 비즈니스 세계는 리더와 매니저를 점점 구분하기 시작했다.”[20] “리더십을 실천하는 행위는 강제적인 수단을 사용하지 않으면서 비젼을 제시하고 그 비젼을 깨달을 수 있도록 타인에게 영향을 미치는 것으로 그 의미가 자리 잡아가고 있다.”[21]라고 하이페츠는 말한다.

[20]Ronald A Heifetz, 27.

[21]Ibid.

리더라는 말은 관리인(manager)이라는 말과 그 하는 일을 말하는 개념에서는 호환성을 가지고 있다. 하지만 리더십이라는 말은 관리능력(management)과의 의미의 차이가 분명하다. 어떤 일을 바르게 하는 것과 효과적으로 하는 것은 다른 일이다. 매니져에게 기대하는 것은 효과적인 일이다. 다시 말해서 그의 지식이나 능력이 맡겨진 일을 효과적으로 수행 할 수 있는 사람에게 관리하는 책임을 맡긴다. 그러나 리더는 이 일이 바른 일인가를 효과성 보다 앞에 놓고 생각할 수 있어야 한다.

"관리는 내가 어떤 일을 어떤 방법으로 잘 성취할 수 있을 것인가 하는 손익결과에 관심을 둔다. 그러나 리더십은 보다 중요한 문제를 다룬다. 피터 드러커와 워랜 베니스는 '관리하는 것은 어떤 일을 바르게 하는 것이지만 리더십은 바른 일을 하는 것이다."[22] 말했다. 메니져는 사다리가 벽에 바로 놓여 있는가에 관심을 가지지만 리더는 사다리가 바른 벽에 놓여있는가를 생각하는 사람이다. "효과적인 리더십이 뒷받침되지 않는 효율적 관리란 어떤 친구가 말한 것처럼 '침몰하는 배 위에서 갑판 의자를 정돈하고 있는 것과 같다."[23]

5. 리더십의 정의(Definition of Leadership)

리더십은 매우 다양한 의미를 가질 수 있는 복잡한 개념이다. 리더십에 대한 정의는 많이 있다. "사람들의 그룹이나 조직을 이끄는 행위" 라고 사전은 간단히 단어를 정의 한다. "리더십이란 한 사람이 사회 안에서 협력을 얻고 또 다른 사람을 도와주어 공동과제를 이루게하는 사회적 영향력 행사의 과정이다."[24] 라고 Wikipedia 사전에서는 말한다. "보통 사람이 다른 사람의 마음을 움직일 수 있도록 하는 모든 활동을 리더십이라고 정의해야 한다."[25] 라고 하버드 케네디 스쿨의 리더십 수업 이라는 책에서 저자는 말한다.

웰스리 대학의 총장을 역임하였던 Dr. Nannerl O. Keohane은 그의 저서 "Thinking about LEADERSHIP" 이라는 책에서 리더가 하는 일을 다음과 같이 정의

---

[23]Stephen R. Covey, *성공하는 사람들의 7가지 습관,* 김경섭 역 (서울: 김영사, 1994), 142.

[24]Leadership, http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership(accessed 4 Nov 2011).

[25]Ronald A Heifetz, 36.

하고 있다. “리더는 개인들이 모여 이룬 그룹의 목적을 정하거나 분명히 하고 그 목적을 성취하기 위하여 구성원들이 가지고 있는 에너지를 함께 동원하는 사람이다.”[26] 라고 리더의 하는 일을 정의하고 있다. 이 목적을 수행하는 사회적 영향력과 그 과정을 리더십이라고 정의 할 수 있다. "리더십이란 집단이 가진 풀어야 할 과제를 함께 해결하는 가장 중요한 요인이다. 리더는 그 집단의 한 개인이 혼자 해결할 수 없는 문제를 해결하기 위해 그 집단 구성원들이 가지고 있는 에너지를 함께 모아 목적을 이루는 사람이다."[27]

이상에서 말하는 리더와 리더십의 정의에서 다음 몇 가지를 요약해서 정리할 수 있겠다. 리더는 특정한 일을 수행하는 위치에서 그 일을 이루게 하는 책임을 가진 사람이요 리더십은 그 일을 이루게 하는 영향력과 그 과정을 말한다.

리더는 그가 이끄는 개인들이 모여 이룬 그룹의 공동 목표를 정하거나 아니면 그들이 가진 목표를 분명하게 하는 사람이다. 사람들이 모이기는 하였지만 목적의식이 분명하지 않을 때가 있다. 그러면 그 그룹은 “오합지졸” 일 뿐이다. 함께 어떤 것도 이룰 수 없다. 위기 상항에 처했을 때 그 위기를 타개 할 수 없어 자멸할 것이며 앞에 타개하고 나아가야 할 일이 있을 때 그 일들을 수행할 수도 없을 것이다. 목적과 방향의식은 모든 행동을 요구하는 삶에 가장 중요한 일이다. 목적을 정하거나 그 목적을 분명히 해 주어야 한다. 마틴 루터 킹 주니어가 1960년대 미국에서 민권운동을 이끄는 지도자 역할을 할 때 그의 마지막 연설문에 그 목적을 분명히 천명하고 있다. 리더는 무리를 이끌 때 어디로 이끌고 가야 하는지를 분명히 아는 사람이어야 한다.

그는 그의 유명한 설교 “나는 꿈을 가지고 있다” 에서 다음과 같이 말한다. “내 친구들이여 나는 여러분에게 말합니다. 오늘 그리고 내일 우리들은 어려움을 직면할지라도 나는 아직 꿈을 가지고 있습니다. 이 꿈은 미국인들이 가진 꿈에 깊이 뿌리를 내리고 있는 꿈입니다. 언젠가는 이 나라는 일어나서 모든 사람은 동등하게 창조되었다는 우리 모두가 함께 가지고 있는 이 진리가 자명해져서 그 신조대로 살게 될 날

---

[26]Nannerl Keohane, 23. “Leaders determine or clarity goals for a group of individuals and bring together the energies of members of that group to accomplish those goals.”

[27]Ibid., 22. “Leadership is a key factor in solving collective action problems. Leaders bring together the energies of members of a group to achieve goals that are out of reach for individuals acting singly or randomly.”

이 있을 것이라는 꿈을 가지고 있습니다."[28] 그는 그가 시해되기 전 마지막 설교에서 "나는 산 정상에 올라갔었습니다. ... 그리고 그 곳에서 약속의 땅을 보았습니다. 어쩌면 여러분들과 함께 그 곳에 갈 수 없을지도 모릅니다. 그러나 여러분은 이 밤에 아시기를 원합니다. 우리 하나의 백성으로 그 약속의 땅에 이를 것입니다."[29]라 말하였다. 그는 함께 가야할 목적과 방향을 분명하게 제시하여 따르는 무리를 설득하였다.

다음은 리더가 이끄는 그룹의 인력과 자원을 동원하여 함께 목적을 이룰 수 있게 하는 영향력을 행사하여야 한다. 리더는 함께 가야하는 목적지와 방향을 알아야 하지만 동시에 그는 그 곳 까지 이르는 길을 알아야 이끌 수 있다. 리더는 그 길을 가까이 따르는 자들과 함께 로드 맵을 만들 수 있어야 한다. 그 일에 지도자적 역할을 담당할 수 있어야 리더십이 있는 사람이라 말할 수 있다. 작전 계획을 수립하는 일이다. 훌륭한 리더는 그런 의미에서 훌륭한 작전가이어야 한다.

한국 전쟁 때 연합군의 사령관이었던 멕아더 장군의 인천 상륙작전은 그의 리더십을 증명하여 주는 사례였다. 리더는 그의 작전능력에 의해 그 리더십이 인정된다. 아무리 목적 의식이 투철하고 분명하다 할지라도 그 곳에 이르는 길을 인도할 수 없다면 결국 실패하는 리더십일 수밖에 없다.

리더는 그룹 안에 있는 모든 인력과 자원을 동원해서 함께 그 일을 이룰 수 있도록 하는 영향력과 능력이 있어야 한다. 그룹 내에 평화를 유지 할 수 있어야 한다. 최대의 효과를 얻기 위해서는 그룹이 화평하여 협력과 협조가 이뤄져야 한다. 리더십에 따라서 그 일을 경쟁을 부추겨 열정과 자원을 동원하는 방법으로 이끄는 경우도 있는 것을 많이 본다. 상생의 원리 로 이끄는 리더십이 있는가 하면 내 편이 이기고 네 편이 져야 한다는 원리로 목적지에 이르게 하려는 리더도 있다. 리더십의 자질과 품성과 역량에 따라 많은 차이점을 보게 된다. 이 과정에서 어떤 리더는 리더십이 아니라 가진 힘을 주요 수단으로 사용하는 사람도 있다. 어떤 이는 카리스마나 혹은 권위로 접근하는 사람도 있다. 중요한 것은 그 그룹을 그 목적하는 곳에 함께 이르게 하여야 한다. 그 일에 따르는 사람들로 하여금 스스로 함께 그 일을 이루게

[28]James Melvin Washington, ed. *I Have a Dream* (SanFrancisco: Harper, 1992), 104.

[29]Ibid., 203.

하는 영향력을 리더십이라 한다.

6. 리더는 태어나는 것일까 만들어지는 것일까?

그는 천부적인 리더이다. 그는 리더로 태어났다. 라는 말이 과연 얼마나 진실일까? 리더십은 타고 나는 것일까 만들어지는 것일까? 옛 나라의 임금의 세습제도가 있을 때에는 타고 난 혈통이 리더의 자리를 확보해 주고 그에게 모든 힘과 권위를 부여했었다. 그 시절에는 리더십이라는 개념이 존재하지 않았었다. 이미 언급한 바와 같이 리더십이라는 단어는 19세기에 이르러 나타났다. 그러나 오늘날 리더를 이야기 할 때는 리더십을 말한다.

한 리더의 자리가 세습되어지는 경우에는 의심 없이 그는 리더로 태어난 것이다. 혈통이 그 자리를 확보해 준다. 그런 경우라 하여도 리더십을 발휘함에 있어서는 같은 조건이 주어졌음에도 불구하고 천태만상인 것을 본다. 모든 기회가 동등하게 주어졌고 과정과 환경이 같아도 타고난 성품과 기질로 인해서 훌륭한 리더가 되기도 하고 그렇지 못한 경우를 본다. 그렇게 볼 때는 타고난 성품이 크게 작용함을 인정하지 않을 수 없다.

어린 시절 자라는 과정에서는 어디서도 지도자의 역할을 하지 못했던 사람이라 아무도 타고난 지도자라고 인정할 것들이 없었던 평범한 사람이 후에 훌륭한 리더십의 보여주는 사람이 있다. 이 경우에는 타고난 리더십의 trait 가 아니라 후에 주어진 기회와 서서히 개발되고 발전된 후천적 요소가 크게 작용했음을 인정하지 않을 수 없다. 리더십에 있어서 타고 난 천성과 후에 개발되고 형성된 성품과 기술이 어떤 역할을 하는지 고찰하여 보고자 한다.

사람은 태어날 때 가지고 나오는 천성이 있다. 이 천성은 후에 인위적으로 바꿀 수 없다. 타고난 성품은 일평생 그 사람과 함께 간다. 반면 어린 시절 형성되는 품성이 있다. 이를 심리학자는 말하기를 emotional programming이라 말한다. 일반 적인 학자들의 견해는 어린 시절에 대부분의 이 감성적 성품이 형성된다는 것이다. 우리말의 속담에도 "세살 버릇 여든까지 간다." 라는 말이 있다. Bargara De Angellis, Ph.D. 주장에 따르면 사람은 출생에서 5살까지의 기간 동안에 Emotional

Programing 의 가장 중요한 50%가 형성되며 5살에서 8살 사이에 30%가 형성되어 80%가 8살 이전에 형성된다는 것이다. 한 사람이 평생을 살아가는 동안 삶에 영향을 주는 마음 바탕 곧 기본정서(emotion)의 80%가 이 성장기간 동안에 형성된다는 것이다. 그의 주장에 의하면 8-18세 사이에 나머지 15%가 그리고 18세 이후 장년의 삶 속에서는 5%가 형성된다는 연구 발표를 하였다. 오늘 날 심리학에서도 인격형성과 사회 적응 성공에 있어 IQ의 발달 보다 EQ의 발달이 더 큰 비중으로 영향을 주고 있다고 보고 있다.

한 가지 분명한 것은 생후 어린 시절에 가정환경과 정서적 환경에서 자연적으로 이 정서적 바탕이 형성된다는 것이다. 이 성품이 후에 대인관계에 있어 크게 영향을 미친다. 리더십이란 결국 영향력인 점을 볼 때 대인 관계에 지장을 줄 수 있는 자신의 정서적 바탕에 부정적인 무거운 짐들이 없어야 한다. 강한 증오가 자리를 잡고 있다던가 아니면 열등감으로 인한 피해의식에 사로 잡혀 있다던가 하는 것들이다. 자기의 짐이 너무 무거워 자신도 일어날 수 없고 자신의 강한 선입견이 너무 강해 눈앞에 있는 것들을 있는 그대로 볼 수 없는 장애자가 다른 사람들을 도와 지도할 수 없음은 너무 자명한 사실이다. 세상을 보는 눈, 자기 자신의 가치를 찾고, 사람과 관계를 이루는 기본 감정의 바탕이 어린 시절에 형성된다.

그 감정의 바탕은 어린 시절 형성된다 하지만 사회 생활을 시작하고 학교에 다니면서 어린 시절, 청소년 시절, 청년 시절에 엄청난 지식과 기술을 배우고 습득한다. 그리고 살면서 삶의 현장에서 경험하여 형성되는 삶의 지혜와 일하고 사는 방법들은 일생을 사는 동안 우리 삶에서 계속된다. 이들은 후천적인 것이다. 타고난 천성이 있고, 어린 시절 대부분이 형성되는 정서적 바탕이 있고 학교와 사회 생활에서 배우고 익히고 훈련해서 습득하는 지식과 기술과 경험에 얻어진 삶의 지혜가 있다.

A. 타고난 천성(Nature from Birth)

사람은 태어 날 때 타고 나는 성품이 있다. 이 것을 천성이라고도 말한다. 남녀의 성도 그 중 하나이다. 흔히 말하는 머리의 좋고 나쁨도 여기에 속한다. 실상 남녀의 성도 우열을 가릴 수 없고 머리의 성향도 우열을 가지고 좋다 나쁘다 말 할 수 없는 것임에도 통상적으로 우리는 그리 말 한다. 신체의 크고 작음도, 강하고 약함도

이미 태어 날 때 우리의 DNA에 기록된 것들을 가리켜 말한다. 태어 날 때 이미 가지고 나오는 천부적 재능이나 성격이 사람에게 있다고 하는 것은 아무도 부인하지 못하는 사실이다. 이것은 운명적인 것으로 후에 인간의 힘으로는 바꿀 수 없는 것이다.

하나님께 부여 받아 타고 난 성격(nature)는 좋다 나쁘다 혹은 강하다 약하다 라는 기준을 적용해 우열을 말 할 수 없음을 먼저 말해 두고자 한다. 또한 한 사람이 리더가 된다고 하는 결정적 요건을 이 조건 속에서 가지고 있다고 보지 않는다. 그 안에는 환경과 조건에 쓰여짐에 의해 장점과 단점을 말 할 수 있고 강하고 약한 것을 말할 수 있다. 그 것도 여러 가지의 성격 속에 있는 요소들이 각각의 다른 비율(proportion)로 혼합되어 있다는 것을 알아야 할 필요가 있다. 우열을 가리는 절대 평가가 있을 수 없다. 천성은 중성적인 것이다.

인간 사회가 형성되어 발전하면서 문화가 형성되고 사람들이 함께 사는 공동체의 풍습이 형성되었다. 그리고 그 전통과 습관 속에서 특정한 성격이나 타고 난 남녀의 성의 역할이 분화되면서 그 질서 속에서 어떤 형태와 조건을 가진 사람이 리더가 되고 못되는 것이 정해지었다. 그 리더는 뛰어난 것들을 평가 받아야 하는데 그 기준 또한 공동체가 가진 문화에서 결정되어 진 것들이었다. 남녀의 성의 구별을 보자. 사냥터에서는 남성의 신체적 구조나 근육의 특성이 장점을 가지며 당연히 그 마당에서는 그 힘에 장점을 가진 사람이 리더가 될 수밖에 없다. 그러나 가정으로 돌아와 보면 자녀들을 낳고 양육하며 돌보는 일에 신체적 조건과 장점을 가진 여성이 당연히 리더의 역할을 담당하게 되어있다. 그러나 오늘 사회는 그 환경과 기준 남성에게만 유리한 조건을 주던 시대는 지나갔다. 아직 이상적인 단계에 이르렀다 말 할 수는 없지만 이제는 여성도 사회에서 얼마든지 남성과 차별 없이 리더 위치와 그 리더십에 도전할 수 있는 동등한 기회가 주어지고 있음을 본다.

이 부분을 체계 있게 연구하여 그 성향을 찾고 분석하는 태스트를 개발 한 것을 Brigg Myers 16 personality types라고 한다. 이 연구는 인간이 가지고 있는 이 성향이 그 태스트를 할 때까지에 얼마나 후천적인 요소에 의해 영향을 받고 받지 않았음을 말하지는 않는다. 다분이 한 개인에게 자리 잡고 있는 성향임에 태어 날 때 가지고 나 온 것이라 보아도 무리가 없을 것이다.

이 연구에서는 모든 사람의 삶에 역할을 하는 네 가지 영역을 선택한다.

첫 번 영역은 사람의 에너지가 어떤 환경에서 가장 잘 일하는가 하는 것이다. "어떻게 당신의 에너지가 충전됩니까?"(How are you energized?)라는 질문을 가지고 두 가지의 성향을 찾아낸다. 그 것으로 "외향적" "내향적" (Extrovert E / Introvert I) 성향으로 분류한다. 외향적 성향을 "E"로 내향적 성향을 "I"로 표시한다.

두번째 영역은 외부와 주위 환경에서 어떻게 모든 정보를 받아들여 두뇌에서 정리하는가 하는 것이다. "어떻게 당신은 정보를 받아들이십니까?" (How do you receive information?)라는 질문으로 두 가지의 성향을 구분한다. "감각에 의해" 아니면 "직관에 의해"(Sensing S/ intuitive N)냐로 구분한다. 그리고 감각에 의한 성향을 가진 자를 "S"로 직관에 의해 정보를 받아들이는 성향을 가진 사람을 "N" 라 표시한다.

세번째 영역은 한 사람의 마음에 결정을 할 때 어떻게 하느냐의 질문을 가지고 본다. "어떻게 당신은 결정을 하십니까?"(How do you decide?) 라는 질문에 "사고"냐 "느낌"이냐(Thinking T / Feeling F)로 구분한다. 사고적 성향을 가진 자를 "T"로 느낌에 의존하는 자를 "F" 라 표시한다.

마지막 영역은 우리의 삶의 방식이 어떤가를 살펴보는 것이다. "당신의 삶의 방식이 어떤 질서를 가지고 있습니까?(How is your lifestyle orders?)이며 "판단" 인가 "이해" 인가로(Judging J / Perceiving P) 구분하여 판단에 의한 사람을 "J"로 이해하는 성향을 가지고 사는 사람을 "P"로 표시한다.

이상 네 가지 영역에서 한 사람에게서 지배적(dominant) 으로 나타난 성향을 객관적 질문에 의해 측정하여 여덟가지의 성향 중에서 한 사람이 가지는 네가지의 성향을 모아 그 사람의 성향을 찾아낸다. 그 네 가지의 성향을 섞어 모으면(combination) 다음 열여섯 가지의 성품의 유형이 나온다.[30]

그 유형은 다음과 같다. ESTJ, ESTP, ESPJ, ESFP, ENTJ, ENTP, ENFJ, ENFP, ISTJ, ISTP, ISFJ, ISFP, INTJ, INTP, INFJ, INFP 이다.

---

[30]High-Level Description of the Sixteen Personality Types, http://fantalife.com/high-level-description-of-the-sixteen-personality-types(accessed 20 Jan 2010).

이 각각의 성향을 풀어 특징들을 요약하여 어떤 적성을 가졌는가를 분석하고 통계를 내어 그 중 특히 INTJ, ENTJ 두가지의 타입 성향에 "지도자"가 되기 적절한 성품이 있다고 말한다. INTJ 는 "타고난 지도자 그러나 현존하는 리더가 믿을 만 할 때는 따르는 자도 된다." 라 말하고 ENTJ 는 "단정적이요 솔직히 말하는 사람이며 리드하기를 좋아한다."라고 성품을 말한다. 이런 면에서 볼 때 타고 난 천성이 자연스럽게 리더의 역할을 감당하기 쉬운 장점을 지닌 사람이 있다고 말 할 수 있다.

B. 어린 시절 형성되는 정서(Emotional Formation)

은수저를 입에 물고 세상에 태어나 사람들이 부러워 하는 환경에서 어린 시절에 성장한 사람들이 있다. 복된 안일한 환경 때문에 온실에서 자란 화초와 같아서 험한 세상에 적응하고 살기에는 너무 나약한 사람들이 있다. 항상 안일한 환경 속에 살기를 좋아하는 성품이 형성되면 자칫 자기 삶 하나도 감당 못하는 나약하고 의존적인 마음이 형성되는 경우를 많이 본다. 이런 사람은 지도자의 역할을 감당하기 힘이 든다. 혹 이런 사람이 지도자의 자리에 앉게 되면 모든 것에 의존적이 되기 쉽고 자기가 대접을 받고 위함을 받기를 좋아하며 힘들고 어려운 환경에 직면하면 좌절하고 주저앉기 쉬워진다. 때문에 리더십에는 약한 모습을 보이게 된다. 물론 삶의 어떤 시점에서 경험한 고난과 어려운 환경이 그들을 단련하여 강한 사람을 만드는 예를 흔히 보는 것은 사실이다.

반면 어렵고 힘든 환경에서 성장한 사람들은 강인하고 어려움을 극복하는 의지와 힘을 가지게 되는 것을 본다. 하지만 그 어린 시절의 경험이 감성의 바탕을 형성하는 가운데 부정적인 요소가 크게 영향을 미친 경우에는 리더십에 장애를 초래하는 것을 본다. 강한 열등감이라든가 강한 증오라든가 세상을 보는 어둡고 비관적인 관점이 그런 것들이다. 만일에 이런 사람이 리더의 자리에 앉게 되면 부정적이요, 반사적(reactionary)행동으로 일을 하게 된다. 억압받고 억 눌린 속에서 불평하고 원망하고 비판하는 반 사회적 정서를 가지고 성장하여 그런 무리들의 지도자의 틀에서 탈피 못하느 지도자가 된다. 어렵고 힘든 과거의 환경을 디디고 일어나서 훌륭한 일을 한 지도자가 있는가 하면 그런 자기 삶의 과거의 쓰라림과 좌절 증오에서 평생 벗어나지 못하는 지도자가 있다. 이런 사람들 중에는 심지어 파괴적인 조직이나 범죄 조직

의 지도자가 되는 것도 본다. 열등감이 강한 사람은 항상 방어적이 된다. 그 때문에 강한 리더십을 발휘하지 못한다. 오히려 힘이나 권위나 심지어는 카리스마를 주요 방편으로 사용하는 경향이 있다. 스탈린이나 힛틀러가 그 대표적이라 할 수 있겠다. 그들은 힘을 사용해 절대적 지위를 유지한 강한 리더라고 볼 수는 있을지 모르지만 리더십이라는 면에서는 높이 평가 할 수 없는 이유가 여기에 있다.

어렵고 힘든 환경에서 성장했지만 바른 정서적 바탕을 가지고 이상과 꿈을 가진 사람이 훌륭한 리더가 된 것을 역사를 통해 많이 보았다. 노예 해방에 선구적 역할을 했던 미국의 아브라함 링컨 대통령이라든가 최근 역사에 브라질의 루이스 이나시우스 룰라 대통령이 대표적인 예라 하겠다. 한 나라의 대통령이 되어서도 여전히 증오와 피해의식에서 벗어나지 못한 삶으로 백성을 지도하는 지도자가 있다. 하지만 이나시우스 룰라는 대통령이 된 후에 자기가 속해있던 정당의 지도자가 아니라 한 나라의 지도자로서의 위치를 인식하고 나라의 양극화 된 것을 타개한 훌륭한 지도자가 되었다. 자기를 뽑아준 정당에서는 배신자라는 지목과 욕을 먹었지만 그는 자기의 뿌리를 생각하여 브라질의 경제를 성장시키는 반면 가난하고 어려운 빈민층을 중산층으로 이끌어 올리는데 성공한 리더가 되었다.

C. 교육, 습관, 인격(Character and Habits)

천성과 어린 시절 형성된 감성적 마음 바탕을 지나치게 강조하면 성장하면서 서서히 개발되는 교육과 습관에 의해 형성된 인격이나 품성이 차지하는 비율을 경시하는 우려가 있다. 실상 이 모든 것들을 칼로 두부를 베듯 선명하게 구별할 수 없는 것이다.

리더십을 말하게 될 때 특정한 그룹에 특정한 성품과 인격이 강하게 요구 되며 일하는 것을 본다. 때문에 일률적으로 말하기 어려운 복합적인 각각 다른 특성들이 있음을 부인할 수 없다. 하지만 이 짧은 논문에서는 다소 무리가 갈 정도로 보편화 하고 단순화 할 수밖에 없음을 아쉽게 생각한다.

한 사람의 인격이 형성되는 과정은 오랜 세월을 두고 서서히 이루어진다. 생각하는 것, 말하는 것, 행동하는 것들은 오랜 교육과 훈련을 통해 몸에 베어 습관이 될 때 비로소 한 사람의 삶에 자연적인 모습으로 반영되어 그 사람의 인격이 된다. 이

것 역시 삶의 후반기 보다는 젊고 어린 시절로 돌아 갈 수록 많은 비중을 차지 함은 아무도 부인할 수 없다.

스티븐 코비(Stephen R. Covey)는 "성공하는 사람들의 일곱 가지 습관"(The 7 Habits of Highly Effective People)이라는 베스트 셀러가 되었던 그의 책에서 인격 형성에 "습관"의 중요성을 말하고 있다. 우리말 번역된 책 제목 보다는 그의 원래의 제목인 "영향력 있는 사람들"(effective people) 이라는 표현은 리더십을 말할 때 쓰이는 중요한 개념과 동일 한 것이다. 리더십은 영향력이다. 그 영향력을 행사할 사람들이 가지는 습관을 말하고 있다. 이 습관은 어릴수록 몸에 베이기 쉽다. 청소년 시절이 청년 시절 보다 쉽다. 그렇지만 나이가 많이 든 후에도 불가능 한 것은 아니다. 의지와 끈질긴 노력을 기울이면 나이가 들어서도 변화 할 수 있는 부분이다.

특히 그의 책에서 이 습관을 소개 할 때 내면으로 부터의 시작함을 강조하고 있다. 생각과 마음가짐에서 시작하는 것이다. 생각도 습관이다.

미국의 문헌들 중 "건국 후 처음 150년 동안은 성공의 기초를 이루는 특성들로서 "내적 성품의 중심의 사고"(Character Ethics)에 초점을 맞추고 있다. 여기에서는 언행일치나 겸손, 충성, 절제, 용기, 정의, 인내, 근면, 소박, 순수함, 황금율과 같은 덕목을 강조한다."[31] 그는 이어서 말한다. "성품 중심의 사고는 효과적인 삶을 가능하게 해 주는 기본적인 원칙들이 있으며 이 원칙을 배워서 자신의 기본적인 성품과 결합해 갈 수 있는 사람만이 진정한 성공과 지속적인 행복을 추구 할 수 있다. 그러나 제1차 세계대전 직후부터 성공을 가져오는 기본 시각이 내적 성품에서부터 외적 성격 중심의 사고(Personality Ethics)로 바뀌었다. 이러한 시각은 대인관계를 원활하게 해주는 경격, 대중적 이미지, 태도와 행동, 기법과 기술 등이 성공에 더 크게 작용한다고 본다."[32] 이는 개인 및 대중을 상대할 때 필요한 각종 기법(Technique)과 적극적인 사고방식의 두 가지 방향으로 나뉘어지는 데 사람들을 분발케 해서 대단히 효과적이기는 하지만 "외적 성격 중심의 접근법은 명백히 조작적이며 심지어는 기만적인 측면을 가지고 있다."[33] 라고 말한다. 성품을 습관으로 형성 할 것을 성격 형성보다

---

[31]Stephen R. Covey, 성공하는 사람들의 7가지 습관, 27.

[32]Ibid.

[33]Ibid., 28.

우선하고 있다.

“우리의 품성은 근본적으로 습관의 복합체이다. 습관이란 우리 인생에서 엄청난 영향력을 가진 요소다. 왜냐하면 습관이야 말로 일관성 있게 주로 무의식적인 유형으로 날마다 끊임없이 우리의 품성을 나타낼 뿐 아니라 우리가 효과적이고 성공적인 인생을 영위할 수 있느냐 없느냐를 결정짓기 때문이다.”[34] 이 내면적 품성이 외면적 성격과 더불어 우리의 삶에서 끊임 없이 형성되어 간다. 그런 면에서 영향력 있는 리더십의 품성과 성격이 조성되며 그 영향력도 점차 증가하게 된다.

7. 성공적인 리더십의 자질(Leadership Quality)

어떤 요소들이 특정한 사람을 특정 그룹의 리더로 만들며 성공하게 하는가? 라는 질문에 대한 답은 흔히 생각하는 만큼 단순하지는 않다. 흔히 생각하기를 좋은 품성을 지니고 큰 꿈과 비젼을 가지고 용기와 결단력이라고 생각한다. 사람들과 잘 어울리는 사교성과 이끄는 박력과 열정이 도움이 된다고 생각한다. 이런 전제들은 많은 상항에서는 일하지만 모든 상항에서 일하는 것은 아니다.

이 대답에 일반적인 덕목들을 찾아내어 말하기 보다는 리더십의 정의에 비추어 그의 하는 일을 살펴봄으로 그 해답을 찾고자 한다. 첫째로 리더는 개인들이 모인 그룹의 목적을 설정하고 그 것을 분명하게 하는 일을 해야 한다. 둘째로는 그 목적을 이루기 위해 그룹의 인적 물적 자원을 동원해서 함께 목적을 이룰 수 있는 로드맵을 제시 할 수 있어야 한다. 그리고 마지막으로 그 사람들이 함께 협력해서 갈수 있도록 이끄는 능력이 있어야 한다. 이 세 단계를 구분해서 생각해 보기로 한다.

A. 목적을 설정과 소통의 능력(with Group Purpose)

지도자는 그 그룹의 목적을 세워주고 그 목적을 분명하고 선명하게 해 줄수 있어야 한다. 목적이 분명하지 않던지 그 것을 분명히 따르는 자들에게 알게 하고 설득할 수 없으면 지도자는 영향력을 발휘 할 수도 없으며 그 그룹과 함께 목적지에 도달 할 수도 목적을 이룰 수도 없게 된다. 리더는 어떻게 가야 하는 것을 지도 하

---

[34]Ibid., 69.

고 인도 하는 사람이 아니라 어디로 가야 할 것인가를 무엇을 할 것인가를 제시하고 설득 할 수 있는 사람이어야 한다. 그는 항상 모든 일의 마지막 결론과 도착지를 염두에 두고 생각하는 마음의 습관이 되어있는 사람이어야 한다.

이 목적은 단순히 그룹의 많은 사람들이 원하여 가고 싶어하는 곳이 아니라 마땅히 가야 할 곳과 그 결과가 그룹에 가져올 궁극적이며 참다운 복리를 볼수 있어야 한다. 이것이 곧 지도자가 가지는 이상이요 꿈이 된다.

관리인은 내가 어떤 일을 어떤 방법으로 가장 잘 성취할 수 있을 것인가 하는 손익결과에 관심을 둔다. 그러나 리더십은 좀더 중요한 문제를 다룬다. 즉 내가 성취하려고 하는 일은 도대체 무엇인가를 다룬다. 피터 드레이커와 워렌 베니스는 “관리하는 것은 어떤 일을 바르게 하는 것이지만 리더십은 바른 일을 하는 것이다”라고 했다. “관리한다는 것은 성공의 사다리를 어떻게 효율적으로 올라가느냐의 문제고 리더십은 그 사다리가 올바른 벽에 걸쳐 있는 가를 결정하는 것과 관계된다.”[35]

리더는 이 꿈과 이상을 따르는 사람들에게 확실하고 명료하게 논리적으로 효과적인 커뮤니케이션을 할 수 있는 사람이어야 한다. 리더는 높은 이상과 꿈을 자져야 하고 앞을 내다보는 선견지명과 사람들의 마음을 읽을 수 있는 통찰력을 가지고 있어야 한다. 그 속에는 다분히 다른 사람들이 이미 걸어 간 길을 답습하는 것이 아니라 창의력과 개척자의 정신이 담겨있어야 한다. 그리고 그 것을 마음에 정리할 수 있는 사고력을 가지고 있어야 한다. 하지만 그 모든 것을 가졌을지라도 만일 그 생각과 목표를 따르는 사람들에게 전하는 능력이 부족하면 리더십의 효율성에는 큰 약점을 가지게 된다.

이 꿈과 비젼을 따르는 사람들에게 파는 특출한 사람으로 스티브 잡스를 들 수 있다. 그의 설득 능력에 대하여 다음과 같이 말하고 있다. "대부분의 프리젠테이션은 정보전달에 치중하지만 잡스의 프레젠테이션은 다르다. 잡스의 프리젠케이션은 청중에게 놀라움과 영감과 흥분을 주는 체험, 혹은 '현실외곡장' (reality distortion field, 애플 직원들이 잡스의 카리스마를 일컫는 말)을 만든다.[36] "잡스의 프리젠테이션은 주의 깊게 살펴본다면 그가 제품을 팔지 않는다는 사실을 알 수 있다. 잡스는

---

[35]Ibid., 142.

[36]Carmine Gallo, 16.

더 나은 미래에 대한 꿈을 판다."[37]

B. 작전과 계획의 능력(with Strategy)

리더가 하는 일 중 중요한 일은 결정(decesion making)하는 권한과 책임이다. 그는 통찰력과 지혜를 가지고 모든 정보들을 수집 분석하여 주어진 상항에서 목적을 이룰 수 있기 위해서 해야 할 일, 선택해야 할 길을 판단하고 결정하여야 한다. 그 지혜와 결단력이 리더십의 성공에 큰 역할을 한다.

성공적인 리더십을 가진 리더는 훌륭한 작전가이다. 분명한 목적지에 이르기 위하여 그룹이 가진 자원과 인력을 어떻게 동원하고 활용하여 그 목적을 성취할 수 있는가를 알아야 한다. 작은 그룹의 리더일 경우에는 그 책임이 리더 한사람의 어깨에 메어져 있지만 큰 단체의 리더인 경우에는 가까이 따르는 사람들과 함께 이 일을 효과적으로 이루어야 한다. 리더는 이 경우에도 리더십을 발휘 할 수 있어야 한다. 목적지에 이르는데 필요한 데이타와 지식, 그리고 정보를 수집하고 처리(process)하는 능력을 발휘해야 한다. 이 일에 많은 사람들로 부터 더 많은 데이타와 정보를 받아들이고 수집할 수 있는 기술과 아량과 폭이 있어야 한다. 동시에 그 것들을 처리하는 진행 과정을 지시하고 통솔하는 일에 리더십을 행사 할 수 있어야 한다. 이 일에 능력이 없는 리더는 허수아비가 되던가 꼭두각시가 되고 만다. 그 결과 멀리서 따르는 사람들에게는 카리스마와 권위를 가진 리더로 내 세워지는 얼굴 마담 역할을 하는 리더로 전락하고 만다. 그는 사실상 리더는 아니다. 왜냐하면 참모들의 그룹 안에는 실질적인 다른 리더가 존재하기 때문이다.

리더는 그 수집된 정보와 지식 그리고 데이터 들을 가지고 작전을 수립하고 로드 맵(road map)을 만들어야 한다. 이 과정에서 리더와 관리인들 그리고 전체의 리더와 작은 리더들의 구분과 역할이 분명히 구별되어야 한다.

이 때에 이 곳에서 리더는 신실성, 창의성, 용기, 지혜, 온화함, 원칙(principle)의 일관성, 공정성 등이 가까이서 따르는 사람들 곧 참모들에게서 인정을 받게 될 때 그들에게 리더의 영향력을 행사할 수 있는 리더가 된다.

리더 한사람의 머리에서는 나올 수 없는 최선의 작전이 이곳에서 만들어지고 그

[37]Ibid., 55.

일을 이루는 리더의 자질과 능력이 나타난다.

이곳에서 리더는 소통하는 능력과 기술이 멀리서 따르는 사람들에게 소통하는 방법과는 다른 면에서 나타나야 한다. 다시 말해서 대중과 소통할 때의 방법과 가까이 따르는 참모들과의 소통 방법은 다르다. 멀리서 따르는 대중들에게는 간결하고 상징적인 언어로 꿈과 이상을 팔고, 간단하고 명료하게 목적과 가는 길을 제시하는 일방적인 소통이라고 한다면 작고 가까이 따르는 그룹과는 말하기보다 듣는 일에 시간을 쓰고 자세한 의도와 진행 과정을 설명하고 설득할 수 있는 커뮤니케이션 방법을 선택하여 활용할 수 있어야 한다.

이 과정에서는 질서 정연한 논리가 전개 되어야 하며 방법론에 있어서 충분한 이유들도 설명되어야 한다. 스티븐 코비(Stephen R. Covery)는 "효과적인 대화의 소통(two way communication)에는 두 가지를 요구한다. 즉 내용과 의도를 말해야 하며 논리적 언어와 감정을 다스리는 언어를 구사하는 법을 알아야 한다."[38] 이 과정에서 리더는 사람을 바로 보고 판단하여 가까운 거리에서 함께 일할 수 있는 사람들을 선별하는 지혜가 있어야 한다. 동시에 리더는 모든 사람을 차별 없이 공정하게 대하며 포용하는 포용력도 가져야 한다. 남북 전쟁후에 자기를 가장 신랄하게 비판하는 사람을 포용하여 함께 일했다는 아브라함 링컨 대통령의 이야기는 리더가 명심해야 할 사례이다.

수많은 데이터와 정보들 수 많은 의견들을 수렴하고 수집하여 처리하는 과정에서 중요한 것 그렇지 않은 것, 먼저 다룰 것 후에 다룰 것을 판단하여 선별하는 과정은 고도의 지혜와 판별력을 요하는 처리 과정이다.

이 과정에서 리더는 탁월한 능력을 발휘하고 행사 할 수 있어야 한다. 충분한 자질과 능력이 없고 자신감이 없는 리더는 상투적인 권위나 지위나 리더의 힘을 내 세워 다른 사람들의 의견과 정보들을 묵살하고 독선적인 방법으로 자기 고집을 내 세우는 어리석은 일들을 함으로 리더십의 영향력을 상실한다.

이 과정이 마무리 되면 리더는 결단력을 가지고 단호할 결정을 해야 하고 결정이 된 후에는 다시 오락가락하거나 모호하고 미온적인 태도로 그 결정된 사항을 다루어서는 안 된다. 이 능력을 가르쳐 훌륭한 리더십이 행사 하는 특출한 작전과 지

[38]Stephen R. Covey, *Principle Centered Leadership*, 116.

휘 능력이라 말 할 수 있겠다.

C. 이끌어 성취하는 능력(Effective Leadership)

아무리 리더가 목적을 분명하게 하고 꿈과 비젼이 확실하고 그 것을 따르는 무리에게 분명하게 하고 그 목적을 이룰 수 있는 작전과 로드 맵을 확실하게 만들었다 할지라도 그룹이 함께 뜻과 힘을 모아 그 길을 가게 이끌 수 없다면 리더십은 실패한 것이다.

리더십은 그룹을 함께 이끌어 목적을 이루게 하는 영향력이다. 리더는 모든 따르는 사람들로부터 신임을 얻어야 한다. 여기에 "모든"이라는 말을 분명히 할 필요가 있다. 가까운 거리에서 따르는 사람들에게서나 먼 거리에서 따르는 사람들에게서나 중간 거리에서 따르는 모든 사람들에게 같은 신임을 얻어야 한다. 어떤 이는 멀리 있는 사람들로 부터는 신임을 얻는데 가까이 있는 사람들로 부터는 불신을 받는 사람들이 있다. 어떤 리더는 가까이 있는 사람들의 신임을 얻지만 멀리 있는 사람들의 신임을 얻는 데는 실패한 사람이 있다. "모든" 이라는 말은 동시에 그룹에 있는 구성원의 100% 라는 말은 아니다. 몇 %의 지지 율과 신임도를 유지해야 리더십을 발휘 할 수 있으며 성공적으로 그룹을 목적에 이를 수 있도록 인도할 수 있느냐 하는 것은 그룹의 성격과 처한 환경과 상황에 따라 다를 수가 있다. 그 것은 언제나 절대 다수가 되어야 할 필요는 없다. 간단히 말하자면 리더가 그 그룹 전체를 분산 시키거나 갈라 내지 않고 함께 결국 목적지 까지 이를 수 있다면 그는 리더십을 발휘 한 사람이라 볼 수 있겠다. 따르는 사람들이나 그룹 안에는 언제나 반대하는 사람들이 있다. 반대는 아니지만 비협조적이요 냉소적인 사람들도 있다. 이것도 저것도 아닌 중도에 있는 사람들이 있는가 하면 아무 때라도 어느 쪽으로 변할 수 있는 사람들이 있다. 이미 오랜 전통과 역사를 가진 조직이나 단체인 경우에 이런 현상이 뚜렸하다. 한 나라를 다스리는 리더는 말 할 것도 없고 규모가 큰 단체인 경우에는 이런 현상이 보편적이다.

한 리더는 그런 면에서 단순한 숫자의 개념으로 "모든" 사람에게 신임을 얻을 수는 없다. 흔히 정치가들은 투표 숫자에 의존하기 때문에 항상 색갈을 변해가면서까지 많은 사람의 지지를 얻는 쪽에 서려고 노력한다. 그러나 오랜 시간이 지난 후에는 결

국 신임을 잃게 된다. 어떤 부류의 사람들에게서 신임을 얻느냐 얻지 못하느냐 하는 것이 중요하다. 나라를 세우기를 원하는 사람들에게 신망을 얻는 리더는 나라를 세우는 쪽으로 이끄는 리더이다. 나라를 깨뜨리기를 원하는 사람들의 신임을 얻는 리더는 나라를 깨뜨리는 리더이다. 언제나 역사는 방향을 가지고 진전하고 있다. 역사의 흐름을 거스리는 일을 리더는 분별해야 한다. 다시 말해서 하늘의 뜻이 있고 마땅한 도리가 있고 인류가 함께 추구하는 가치와 방향이 있다.

평화가 분쟁보다 앞서야 할 가치이다. 세우는 것이 아무리 힘들 지라고 부수는 것 보다는 앞서야 할 가치이다. 긍정적인 것이 부정적인 것 보다 앞서는 가치이다. 선이 악보다 앞서야 하는 가치이다. 사람을 살리는 일이 죽이는 일 보다는 앞서있는 가치이다. 이 가치를 추구하는 사람들로부터 신임을 받을 수 있는 자질이 있어야 한다. 어떤 때는 이 사람들의 수가 전체의 그룹 안에 소수의 집단이 될 때도 있다. 어쩔 수 없이 작은 무리가 신임해 줄 것이다. 그러나 이 수는 유동적이라는 것을 알아야 한다. 작다 커질 수도 있고 큰 수였지만 다시 소수로 변할 수도 있다. "모든" 사람이란 절대적 수치로나 비율로 말하는 것이 아니라 진정 역사의 흐름과 인류의 추구하는 공동 가치에 에 따르는 모든 사람들이 먼 거리에 있거나 가까운 거리의 따르는 사람이거나 모두 신임할 수 있는 덕목과 품성을 갖추어야 한다는 말이다.

여기에 가장 중요한 요소는 신실성과 리더가 가지는 높은 도덕성, 그의 믿을 만한 품성들이다. 그가 가지고 원리와 원칙의 일관성, 추구하는 가치의 정당성과 공정성도 포함된다. 그가 일상에서 하는 작은 일들에서 같은 모습이 반영되어야 한다. 작은 일들에도 약속을 지키고 신실한 노력으로 일들이 이뤄지고 성공하는 것들이 보여야 신임을 얻게 된다. 리더가 그룹으로 부터 신뢰를 잃는다면 그든 그 그룹을 함께 이끌어 갈 수 있는 능력을 상실한다.

함께 세우고 추구하는 목적에서 이탈 하지 않는 일관성을 가지고 그 것을 존중하고 그 것을 이루고자 하는 리더의 헌신과 열정과 희생이 그의 삶을 뒷받침하여야 한다. 사리사욕에서 멀리해야 한다. 그의 삶이 공정하고 청렴결백해야 한다. 언행이 일치하고 자신의 삶에 절제와 규모가 있어야 한다. 이런 덕목들을 갖출 때 같은 목적을 가진 사람들은 모두 그를 신임하고 함께 딸아 갈 것이다. 흔히 겉으로 나타난 인격(personality)이 중요하다 생각 할지 모르지만 한 사람의 내면에 자리를 잡은 품

격(character)이 중요한 역할을 담당한다. 진정한 인격은 겉에서 다른 사람들에게 읽혀지는 것이 아니라 내적인 품성에서 발로되어 자연히 그 사람에게서 표현되는 인격이 되어야 한다.

이 내적 품성이 갖추어진 리더는 이제 그 것이 표출된 인격을 가지고 사람들에게 다가 가야 된다. 먼 거리에 있는 따르는 사람들에게는 거리로 가까이 다가가는 일이 불가능 할 것이다. 그러나 그들에게도 리더는 다가가 그들이 가까이에 있다 느낌을 가질 수 있는 관계를 형성해야 한다.

Dale E. Galloway는 그의 저서 "다른 사람들과 어울리는 예술" 이라는 책에서 자기를 가까이서 따르는 사람들과 잘 지내기라는 부분에서 다음과 같은 방법들을 제시한다. "친구들의 긍지를 세워주라"(build your friend's self-esteem),[39] "그들의 문제에 관심을 기울이라"(Pay attention to their things), "자신의 가면을 벗어버리고 친구들로 네게 가까이 다가오도록 하라"(take off the mask, and let your friend get close to you),[40] "판단하지 말고 받아들여라"(give nonjudgmental acceptance)[41]고 하였다. 이 방법들은 가까이 있는 사람들에게 뿐 만 아니라 먼 거리에서 따르는 사람들에게도 같은 메쎄지를 가지고 다가가야 한다. 그들을 존중하고 그들의 문제에 관심을 가지며 위선과 이중적인 가면을 벗어버린 솔직한 말로 다가가며 판단하여 갈라내는 태도가 아닌 모든 것을 있는 그대로 용납하는 태도로 다가 가며 그들로 가까이 오도록 해야 한다. 피차의 신뢰 안에 관계를 유지해야 리더십을 행사 할 수 있다.

다음으로 리더는 함께 목적지에 이르기 위해서는 각양각색의 능력과 특성을 가진 개인들을 바로 발굴해서 인재를 적소에서 일하도록 사람관리 능력을 가지고 있어야 한다. 함께 가진 물적 자원들과 인적 자원을 가장 효율적으로 묶고 동원해서 소기의 목적을 이룰 수 있도록 치리하고 관리하는 능력을 가져야 한다. 이 능력은 점차적으로 배우고 익히고 경험에서 얻어지게 된다. 리더가 많은 무리를 억지로 끌고 갈 수가 없다. 서부 영화에 보면 카우보이들이 소를 몰아가는 모습을 본다. 소 떼들은

---

[39]Dale E. Galloway, *The Fine Art of Getting Along with Others* (Las Vegas, NV: Scott Publishing Co., 1984), 132.

[40]Ibid., 134.

[41]Ibid., 137.

엄청난 힘으로 몰려간다. 그 앞에 막아 설 것이 아무것도 없다. 자세히 보면 그들은 여기저기서 울리는 총소리에 공포(panic)속에서 놀래 뛰는 것이다. 리더는 그런 수법으로 그룹을 몰고 가는 사람이 아니다. 1963년 8월 23일 워싱톤에서 있었던 민권 운동의 대 행진에는 25만 명이 참가 했다. 그 엄청난 큰 무리가 걸어가면서 시위하던 때의 그 위력은 놀라 몰려가는 소 떼와는 다른 힘이었다. 그 큰 집단은 그냥 불러 모은 집단이 아니다. 준비에 따라 조직되어(orchestrated) 이루어진 일이었다. 리더십은 무리를 함께 이끌고 갈수 있는 준비와 조직하는 힘이 있어야 한다.

이 단계에서 마지막으로 리더에게 있어야 하는 능력은 상항을 판단하고 대응하는 지혜와 순발력이다. 함께 한 곳에서 출발하여 목적지에 까지 도달하는 과정 중에는 수많은 변수가 일어나고 돌발적 사태에 직면하게 된다.

빈틈없이 머리를 모아서 계획한 일이라 해도 그대로 차질 없이 진행 되는 일은 우리 삶의 현장에서는 거의 찾기 힘든 일이다. 이상 기류가 형성되기도 하고 어려운 문제에 직면하게 되기도 한다. 낯선 곳을 자동차로 운전해서 길을 찾아 가는 것과 마찬가지다. 지도에서 출발 지점과 목적지를 찾아내는 일은 누구든지 할 수 있는 쉬운 일이다. 그러나 운전하고 가는 동안 수 없이 현재의 위치를 지도에서 찾아야 한다. 만일에 현 위치를 찾을 수 없다면 출발 지점과 목적지 자체는 길을 찾는 사람에게 아무런 도움도 줄 수 없다.

리더는 항상 그룹이 함께 있는 현재의 상황을 알고 바로 진단하고 판단하는 능력이 있어야 한다. 우리가 어디에 와 있는가? 여기서 어디로 가야 할 것인가? 를 판단하고 결정해야 한다. 긴급한 경우에는 급한 결단을 내릴 수 있어야 한다. 이 일에 중요한 일은 시간적 요소이다. 모든 일에 시간과 때는 일의 성패 결정적인 요인이 된다.

한 특정한 지도자가 한 곳에서는 특출한 지도력을 발휘했으나 다른 곳에서는 그리 하지 못하는 것을 본다. 동시에 한 지도자가 같은 그룹을 지도하고 있는 때에도 변하는 환경에 따라 한 때는 영향력 있는 지도력을 발휘 하였으나 다른 상황에서는 지도력을 상실 할 수도 있다. 능력있는 지도자는 대처 능력과 적응 능력을 가지고 있어야 한다. 어떤 지도자는 위기 상황에서는 놀라운 지도력을 발휘 했으나 안일하고 평안한 상황에서는 지도력을 상실 할 수도 있다. 평화로운 때는 지도력을 발휘했으

나 파당이 생기고 갈등이 있는 상황에서는 무력해 지는 지도자도 있다. 많은 조건과 환경에 적응하고 대처할 수 있는 폭있는 능력이 지도자에게 필요한 것이다.

한 지도자가 상황을 판단하고 대처하는 능력은 기회주의자의 기회를 포착해서 처신하는 행위와는 전혀 다른 것임을 알아야 한다. 기회를 포착하여 처세를 잘하는 사람을 기회주의자라 말한다. 지도자 중에 이 부류에 속한 사람들이 있다. 지도자의 자리에 앉기 위해서 부단히 기회를 찾다가 기회가 보이면 도덕도, 법도, 원칙도 없이 수단과 방법을 가리지 않고 기회를 포착해 자기가 하고 싶은 일을 이루는 사람들을 말한다. 지도자에게 신실함과 일관성, 통일성이 있어야 함은 이미 말한 바 있다.

8. 리더십의 평가 (Evaluation of Leadership)

리더십의 평가는 어떻게 이루어지는가? 사회과학에서는 단순히 능률과 효율성으로 평가한다. 순수한 과학적 견지에서는 한 리더십의 가치나 의도나 도덕성을 평가할 기준을 선택하기가 힘들기 때문이다. 과연 표면적인 능률과 효율성 평가 이상 깊이 있는 지도자의 평가가 있을 수 있을까? 시간이 지난 후 역사가 평가한다고 말한다. 그렇다면 그 역사가 평가하는 기준은 과연 무엇일까? 실상 이 논문에서도 의도적인 평가는 아니었지만 직접 간접으로 단편적인 평가를 리더들에게 적용하였다. 하지만 의도적이요 체계적인 학술적 바탕에 의한 평가는 아니었다.

단순히 리더를 앞서 정의한 바와 같이 개인들이 이루어 모인 그룹의 목적을 정하고 분명하게 하여 그들로 함께 그 것을 이루도록하는 영향력이라고 말한다면 히틀러나 스탈린이나 간디나 링컨이 다 같이 위대한 리더라 말 할 수 있다. "리더십의 핵심은 결과가 아닌 영향력 행사라 말함으로써 학자들은 무의식적으로 리더십에 대한 가치를 부여한다. 영향력을 행사하는 리더십은 영향력 그 자체를 지향하는 가치로 내 세우며 그 결과 목적과 수단에 혼란을 일으킨다."[42] "리더십의 실천에서 가치의 문제를 지적하지 않고 방치시킬 경우에는 사람들로 하여금 왜곡된 뜻을 가지게 한다. 그리하여 리더십을 어떠한 일을 어떻게 하느냐와 관계없이 큰 영향력을 행사하는 것

[42]Ronald A Heifetz, 33.

으로 생각하고, 리더는 고위관직에 오르는 것으로 생각하게 된다. 나아가 그것만을 목적으로 삼을 수 있다."[43]

지도자를 평가함에 있어서 다음 네 가지의 영역으로 살펴보고자 한다. 그것은 그 목적에 의해, 지도력 수행 능력에 의해, 고용한 수단에 의해 그리고 지도자의 도덕성에 의해 평가해야 한다. 이 모든 일에 평가 기준은 인류 사회의 보편적 가치가 되어야 한다. 의와 불의, 진실과 거짓, 정의와 부정의, 통일성과 모순성, 건설과 파괴, 질서와 혼돈, 평화와 분쟁, 협력과 불화, 폭력과 순리, 생명의 존엄성과 존엄성의 유린, 도덕적 가치와 파렴치함 등이 그런 것들이다.

A. 목적과 결과(Goal and End)

그 지도자가 정하고 함께 이루고자 했던 목적과 결과가 동일한가를 살펴 보아야 한다. 평화를 천명하고 계속 전쟁을 하고 전쟁의 피해가 결국 그들의 결과 였다면, 승리와 명예를 목적으로 정하고 정진한 결과가 결국 패망으로 끝났다면, 잘 먹고 잘 사는 나라를 목적으로 정했으나 결국 가난과 궁핍한 백성을 만들었다면 아무리 그 지도자가 백성들의 신임을 얻고 한데 뭉쳐 나갈 수 있게 했던 놀라운 영향력을 행사했다 해도 실패한 지도력으로 평가 할 수밖에 없다.

목적을 살펴 볼 때 또한 잊지 말아야 할 것은 큰 그룹에 속한 작은 그룹의 지도자라면 정한 목적이 얼마나 속한 더 큰 그룹의 목적과 조화된 목적이었는가를 물어야 한다. 더 큰 인류 공동체의 안녕과 복지에 기여한 목적이었는가를 살펴보아야 한다. 한 나라의 지도자가 지향한 평화가 과연 세계의 평화와 걸음을 맞추었던가 살펴보아야 한다. 한 나라의 정당이나 정치 단체의 지도자들의 목적이 그 나라가 지향하고 목적하는 것과 보조를 맞추고 같은 방향을 지향했던가 아니면 해가 되는 일이 었던가를 물어야 한다. 정치에 야당이 있어서는 안 된다는 말이 아니다. 그들의 궁극적 목적은 그들이 살고 있는 나라의 안녕과 복지와 일치해야 한다는 것이다.

세번째 목적과 함께 보아야 할 것은 목적을 세우고 함께 그 목적을 이루었지만 결국 새 시대의 새 패러다임의 비젼을 가지지 못해 자멸하는 결과를 함께 초래 했다면 그 지도자는 함께 자멸하는 곳으로 인도했던 실패한 지도자이다. 로널드 A 하

[43]Ibid.

이페츠는 그의 저서 Leadership without Easy Answers(번역: 하버드 케네디 스쿨의 리더십 수업) 이라는 책에서 재미있는 이야기를 소개한다.[44] 태평양 가운데에 있는 작은 이스터 섬의 이야기이다. 1500년 전에 폴리네시아 사람들이 정착하여 문명과 국가를 이루어 한 때는 잘 번영했던 사람들이 오랜 세월을 살아오던 그 틀에서 벗어 나지 못하여 적응하지 못하고 그대로 자멸하여 1722년에 그 섬이 네덜란드의 선원들이 부활절에 도착했을 때에는 나무 한그루도 없이 폐허가 된 섬에 얼마 남지 않은 섬 주민들은 노예로 팔려가고 만 이야기이다. 그들에게도 지도자들이 있었다. 변화하는 세상에 새로운 모습으로 변화해야할 새 방향을 제시하지 못한 채 멸망해 간 이야기이다. 자멸하는 곳으로 이끌고 갔던 리더십이다.

도전이 필요 한 때 도전하지 못하고 새 목적과 방향 제시가 필요할 때 그 것을 내어다 보지 못한 리더십은 실패한 리더십이다. 그 그룹의 운명이 지도자에 의해 어디로 갔던가를 물어야 한다. 바른 방향으로 진전이 있었던 것인가? 아니면 역사의 순리를 거스려 후퇴하였는가? 제 자리에 머물러 있었던가? 아니면 잘 못 된 길/방향으로 이끌림을 받았던가? 이 질문들에 의해 평가가 된다.

B. 지도력의 영향력과 효율성(Ability and Effectiveness)

다음에 지도자를 평가하는 표준은 지도자가 지도하는 그룹에 얼마나 영향력을 행사하였는가 하는 것이다. 지도자 중에는 거의 허수아비나 꼭두각시로 자리만 채우고 앉아 영향력을 행사하지 못했다면 그 지도자는 실패한 지도자거나 아니면 리더십이 없었던 없었던 지도자라 평가 될 수 밖에 없는 것이다. 자리에만 앉아 있었지 이끄는 능력이 없었던 사람은 허상의 리더십이었다.

원칙과 의를 가지고 신실하게 통일성과 지속성을 가지고 영향력을 행사한 지도자가 있는가 하면 주위의 눈치를 힘의 근원에 아부하며 자기의 지위만을 유지하기에 급급했던 지도자가 있다. 이런 사람들을 기회주자라 말한다. 참된 지도력을 발휘하지 못하고 그 자리를 지켰던 사람들이다. "지위"는 있었어도 "힘" 도 "카리스마"도 없었던 사람들이다.

자기 삶 하나도 책임 지지 못하고 관리하지 못하면서 일시적인 무리들의 추대로

[44]Ibid., 46.

자리에 앉아 허수아비 노릇하는 리더, 줏대도 용기도 없으면서 순간 순간 큰 소리도 치고 대변자가 될 때 자기를 선호하는 사람의 대변자 노릇은 했지만 더 좋은 세계로 마땅히 가야할 방향으로 이끌지 못한 사람들이다. 그들에 의해 백성들은 기만을 당하고 후에 그 값을 지불해야 하는 경우를 본다. 정치적 인기의 바람을 타고 날아다니는 정치가들이 여기에 속한다. 특히 선거에 의해 선출되어 지도자의 자리에 앉아 임기 동안에 백성들로 받는 순간순간의 인기에 그 다음에 다가올 처참한 운명의 씨앗들을 심어놓으면서 잠시 그 자리에 앉아 있었던 사람들이다.

영향력을 측정 할 때도 그 그룹 전체에 지도력을 발휘하지 못하고 그 어떤 작은 파당이나 작은 그룹에서만 지도력을 행사 했을 경우 역시 연약한 지도력을 행사한 사람이라 평가 할 수밖에 없다. 단결해서 평화롭고 협조를 잘하던 그룹에 지도자로 앉아서 있는 동안 그 그룹은 두 세 그룹으로 파가 갈리고 양극화 현상이 생겨 상생할 수 없는 분위기로 변했다면 그 또한 지도자의 잘 못이라 평가 할 수밖에 없다. 파당이 갈리고 지도자가 문제의 해결하는 요소가 되지 못하고 문제의 중심에 앉아 문제거리가 되는 지도자도 있다. 하지만 불화하던 그룹에, 많은 문제를 앉고 있던 그룹에 와서 리더가 분위기를 개선하고 평화를 회복하고 상생하고 협력하는 기능적 그룹으로 변신을 시켰다면 그 지도자는 높이 평가를 받아야 할 것이다. 그룹이 가지고 있는 총체적인 에너지와 자원을 넣어서(input) 소정의 목적하는 바를 이룬(output)이 얼마나 많았는가 적었는가를 측정하는 것 또한 리더십의 영향력을 평가하는 기준이 될 것이다. 다시 말해서 input이 10이었는데 10중 4은 앞으로 4은 뒤로 끌어 8이 피차 상쇠하여 output이 결국 2밖에 안 되는 지도자가 있는가 하면 10을 넣어 10의 결과를 가져오는 지도자도 있고 synergy의 효과를 감안하면 10을 넣어 12 혹은 13의 열매를 거두는 지도자도 있다.

아무리 고상한 가치를 가졌다 할지라도 그 영향력과 지도력의 약함으로 그 자리에 있지 못하고 결국 실패하고 말았을 때에는 지도자의 역량 능력을 의심 받게 된다. 지도자의 자리가 주어졌는데, 카리스마를 가지고 추앙을 받았는데 결국 추락하고 마는 지도자도 마찬가지다. 한 때의 지도자였으나 결국 패배한 지도자를 후에 평가 할 때 "실패", "자격이 없었던 자" ,"능력이 없던 자" 로 평가한다.

C. 목적을 이루기 위해 고용한 수단 (Means Employed)

지도자가 목적하는 바를 이루기 위해 고용한 수단이 어떠한 것인가를 보아 지도력의 질을 평가 할 수 있다. 존경과 사랑을 받는 덕스러운 지도력으로 인도하여 따르는 사람들이 자원하여 협력하고 딸아 일을 이루게 한 지도자의 지도력과 무력과 폭력적 힘을 고용해 사람들을 두려움에 떨게 하는 수단을 동원해 일을 이룬 지도자와는 그 지도력의 평가에서 크게 우열을 가릴 수 있다. 원칙과 공의를 가지고 지도한 지도자와 불법과 편법을 사용하여 일을 이룬 지도자와의 지도력에는 다른 평가가 있어야 한다.

선한 목적을 위해 선한 수단을 동원한 지도자와 목적은 선하지만 악한 수단을 동원한 지도자와도 평가가 달라야 한다. 한 사람 한 사람의 생명을 존중하고 인권을 보호하며 치리한 지도자와 자기의 지도력 확보와 능율을 위해 고귀한 사람들의 생명을 희생 시키고 죽이는 지도자의 평가는 달라야 한다.

D. 지도자의 도덕성(Moral Principles)

마지막으로 지도자의 도덕성을 평가 기준으로 들 수 있겠다. 공적인 지도력을 행사함에 얼마나 개인의 이해 관계가 개입되었는가, 부도덕한 행위와 비리가 있었던가를 살펴 보아 평가해야 한다. 어려운 사람들을 돕자는 운동을 벌려 100이라는 구제금을 모았다 하자. 그 중에 20%는 지도자가 착복하고 나머지 80%는 목적하였던 구제에 쓰였다 한다면 그 지도자는 불의한 방법으로 사리사욕을 취한 도덕적으로 지탄을 받을 지도자이다. 그가 만일에 말하기를 "내가 없었더라면 80이라는 구제가 이루어 지지 않았을 것이 아닌가!" 라고 말할지 모르지만 능력이 없어 30밖에 거두지 못해 30을 전부 목적에 쓴 사람이 도덕성에 있어서 높이 평가를 받아야 한다. 아무리 크고 위대한 일을 이룬 것 같아도 그 속에 거짓과 속임이 숨어 있었고 감추어진 자신의 이득이 숨어 개입이 되었다면 그는 도덕적으로 타락한 지도자이다.

사리사욕을 취한 지도자들, 자기의 영달을 위해 그 자리를 이용한 사람들이다. 멀리있는 따르는 자들은 기만하고 가까이 있는 사람들과는 음모하고, 착취한 것들을 나눠먹던 지도자들이다. 자기의 배를 채우고 측근들의 배를 채워 주었던 지도자들, 정치 지도자들에게도, 기업의 지도자들에게도 심지어는 종교 지도자들에게도 도덕적

으로 타락한 지도자들이 있다. 역사는 불행하게도 시간들이 오래 지난 후에 이 사실을 밝혀내고 있다.

Ⅲ. 교회와 목회자의 리더십

이 논문의 성격상 교회라 말할 때 하나의 개체 교회를 염두에 두고 목회자를 말할 때에도 한 개체 교회의 지도자로서의 담임목사를 말하고 있음을 먼저 밝혀두고자 한다. 리더십은 언제나 주어진 특정한 그룹을 두고 말하고 있다. 교회를 말하지 않고는 목회자의 리더십을 말 할 수 없기 때문이다.

목회자의 리더십을 논하기 전에 교회의 본질과 교회가 가진 존재 목적을 살펴보고자 한다.

1. 교회란 무엇인가(Church)

A. 성서적 고찰(Biblical Foundation)

사도행전은 부활하신 예수 그리스도께 제자들에게 부탁과 약속을 남기시고 승천하신 후 제자들을 중심으로 성령을 받은 처음 그리스도인들이 모인 공동체의 기록이다. 어떻게 교회가 이뤄졌으며 그 교회가 가진 사명이 무엇이었으며 그 교회는 무엇을 어떻게 하였는가의 기록이다.

부활하신 예수님께서는 제자들에게 몇번 나타나 보이시었다. 제자들이 모여 있는 중에 나타나 보이셨으며 의심 많던 도마에게도 보이시어 부활하신 주님께서는 자신의 부활을 증명하셨다. 디베랴 바닷가에 다시 돌아가 고기를 잡고 있던 제자들에게 주님은 나타나 만나시었다. 아침 식사를 함께 하신 후 베드로에게 “요한의 아들 시몬아 네가 나를 사랑하느냐?” 세 번을 물으시고 “내 어린 양을 먹이라.” “내 양을 치라.” “내 양을 먹이라.” 는 말씀으로 주님의 양을 돌보고 먹일 것을 부탁하신다. 이 기록이 요한복음 마지막 장의 기록이다.

이어서 첫 교회의 기원과 교회의 모습을 기록한 사도행전 은 부활하신 주님 마지막 승천하시기 전 제자들에게 부탁하신 분부와 약속이 기록되어있다. “그들에게 분

부하여 이르시되 예루살렘을 떠나지 말고 내게서 들은 바 아버지께서 약속하신 것을 기다리라. 요한은 물로 세례을 베풀었으나 너희는 몇 날이 못되어 성령으로 세례를 받으리라." 일찌기 주께서 약속하신 보혜사 성령을 보내 주실 것을 다짐 하신다. 그리고 이어서 "오직 성령이 너희에게 임하시면 너희가 권능을 받고 예루살렘과 온 유대와 사마리아와 땅 끝까지 이르러 내 증인이 되리라." 말씀하신다.

이 말씀을 마치신 후 제자들 앞에서 승천하신다. 곧 이어 흰 옷 입은 두 사람이 제자들에게 말씀한다. "갈릴리 사람들아 어찌하여 서서 하늘을 쳐다보느냐. 너희 가운데서 하늘로 올려지신 이 예수는 하늘로 가심을 본 그대로 오시리라."

교회는 "땅 끝까지 이르러 내 증인이 되리라"는 주님의 명령을 수행하면서 끝날까지 함께 계실 약속을 간직하고 다시 오실 것을 기다리는 사람들이다.

예수님의 제자들과 주님을 믿는 첫 그리스도인들이 예루살렘에 모여 있을 때 그들은 성령의 임하시어 역사하심을 함께 경험한다. 그 때의 경험을 다음과 같이 생생하게 기록한다. "홀연히 하늘로 부터 급하고 강한 바람 소리가 있어 그들이 앉은 온 집에 가득하며 마치 불의 혀처럼 갈라지는 것들이 그들에게 보여 각 사람위에 하나씩 임하였더니 그들이 다 성령의 충만함을 받고 성령이 말하게 하심을 따라 다른 언어들로 말하기를 시작하니라." 그들은 모인 중에 함께 각 사람에게 임하는 성령의 체험과 모인 중에서 역사하는 성령의 일을 경험한다. 그렇게 제일 처음 교회의 체험과 역사는 시작하였다. 이어서 사도행전의 기록은 그리스도인들이 모인 공동체 안에서 일어 난일 그리고 함께 모여서 한 일들을 기록하고 있다.

교회는 성령이 임하심으로 시작되었으며 성령을 받은 새 사람들이 모인 주님께서 보내주신 보혜사 성령이 역사하는 공동체이다. "믿는 사람이 다 함께 있어 모든 물건을 서로 통용하고 또 재산과 소유을 팔아 각 사람의 필요에 따라 나눠주며 날마다 마음을 같이하여 성전에 모이기를 힘쓰고 집에서 떡을 떼며 기쁨과 순전한 마음으로 음식을 먹고 하나님을 찬미하며 또 온 백성에게 칭송을 받으니 주께서 구원 받는 사람을 날마다 더하게 하시니라." (사도행전 2:44-47) 이것이 첫 그리스도인들의 공동체의 모습이었다. "그들이 날마다 성전에 있든지 집에 있든지 예수는 그리스도라고 가르치기와 전도하기를 그치지 아니하니라." (사도행전 5:42) 이 복음 증거가 그들의 가장 중요한 일이었다.

교회는 믿는 사람들의 교제가 있는 코이노니아로서 하나님을 모여 예배하고 사람들에게 칭송을 받을 사람들로서 예수님을 그리스도로 전도하고 가르치는 공동체이다.

성경은 후에 있는 서신들을 통해 어떻게 복음이 증거 되었으며 어떻게 교회가 이뤄지고 일을 하고 있었던 모습들을 우리에게 소개한다. 우리는 흔히 그 안에서 처음 교회가 어떻게 조직되어 일했고 주어진 사명 감당했을까 하는 안목으로 교회를 보려고 노력한다. 주의 깊게 그리고 우리의 선입견을 가지지 않고 성경을 읽는다면 오늘 우리가 보는 그런 조직체로 교회가 조직되고 운영되고 프로그램을 개발하고 선교했던 모습과는 판이하게 다른 것을 보게 된다. 그들의 관심의 초점은 하나의 조직된 기구(institution) 로서 교회가 아니었다는 사실이다. 성전 건축의 모습도, 예산 편성했던 흔적도 직제와 제도를 개편하고 정책을 수립하고 운영했던 모습을 볼 수 없다.

교회는 하나의 조직(institution)이 아니라 그리스도인들이 모여 하나님 안에서 삶을 살면서 성도들을 양육하고 함께 섬기도 돌보며 복음을 지키고 전승하며 전파 하는 유기적 생명체이다.

시대가 지나면서 교회는 부흥하고 성장한다. 눈에 보이는 성장은 눈에 보이는 기구와 조직에 관심을 가지게 되었다. 이런 것들에 관심을 가지고 교회가 성장하고 발전했을 것이라는 사실은 아무도 부인하지 않는다. 하지만 또 한 가지 부인하지 못할 사실은 그렇게 성장했던 조직된 교회들은 어떤 교회도 하나의 조직으로서는 오늘까지 지상에 존속하지 않는다는 사실이다. 그럼에도 불구하고 한 가지 더 잊지 말아야 할 놀라운 일은 오늘까지 복음은 교회를 통해 증거되고 전파되었으며 거듭난 새 삶을 사는 그리스도인들이 교회를 통해 끊임없이 태어나 성장한다는 사실이다. 끊임 없이 태어나고 양육을 받고 성장해 왔고 그들에 의해 복음은 지금도 여전히 전해지며 하나님의 말씀은 살아 역사하고 있다는 사실이다. 이 일은 끊임없이 새롭게 태어나고 회복되는 교회라는 또 하나의 신비한 기구(institution)를 통해 일해 왔다.

논리의 모순 같지만 시작해서 발전하고 크게 성장한 후에 노화하여 쇠잔하고 껍질만 앙상히 남긴체 생명을 잃고 사라져 간 수 없는 기관(institution)으로서의 교회와 그 속에서도 끊임없이 생명을 잃지 않고 계속 거듭 거듭 형태를 변형하며 큰 기구

안에 혹은 그 기구 밖에서 교회로서 존재해 온 또 하나의 기구(institution)로서의 교회가 있었음을 본다.

그 중심에는 언제나 양 무리를 돌보고 인도했던 목회자가 있었다. 자기를 부인하고 자기 십자가를 지고 주님의 걸어가신 길을 따라가며 주님께서 맡겨주신 양을 먹이고 지키고 인도했던 목회자에 의해 교회는 교회로서 존재했고 사명을 감당했다. 그러나 역사는 수없이 교회의 성장과 함께 목회자도 성장했고 교회의 부패와 함께 목회자도 부패하여 온 것을 목격하였다. 목회자의 부패가 아니라 삯군 목자에 의해 교회는 부패하기 시작했고 주님께서는 수 없이 촛대를 그 곳에서 옮기셨다. 주님의 뒤를 좇아야 할 목회자가 자기의 길을 가게 될 때 교회는 잘 못된 길로 인도함음 받았고 사명을 망각하고 새 생명을 태어나게(procreation) 하는 일이 멈추고 교회는 노화하고 죽어갔다. 이 논문의 주제는 이 중심에 서있는 목회자의 리더십에 있다.

B. 신학적 고찰(Theological Basis)

하워드 스나이더는 그의 저서 "그리스도의 공동체" 에서 다음과 같이 말한다. "외형상의 체계적인 조직은 없지만, 그렇다고 해서 초대 교회가 전혀 조직을 갖추지 않았던 것은 아님을 사도행전은 보여주고 있다. 예배, 공동체, 지도력, 교육, 그리고 증거와 같은 필요한 기능은 모두 갖춰졌다."[45] 어떤 일도 사람이들이 모인 공동체에서 이뤄지기 위해서는 사회 안에서 틀을 가진다. 형태와 조직을 가지게되며 그 안에 내용이 있게 된다.

그 틀인 눈에 보이는 형태와 조직이 아니라 속에 있는 내용이 곧 존재 목적이요 사명이며 하는 일이다. 엄밀히 말하자면 눈에 보이는 하나의 기관(institution)으로서의 교회를 어떻게 보느냐 하는 문제가 이 논문의 주요 관심이다. 단순히 사회에서 말하는 개인들이 공통 운명과 목적을 가진 조직(institution)으로 보는가 아니면 교회라는 조직은 사회에 엄연히 존재하는 사회적 관점에서는 하나의 조직일지 모르지만 그렇게만 설명할 수 없는 다른 목적과 특성을 가진 기구(institution)일까 하는 점이다.

하나의 기구(institution)안에 에 존재하는 조직(틀)과 내용에서 어느 것이 목적

---

[45]Howard Snyder, *그리스도의 공동체*, 김영국 역 (서울: 생명의 말씀사, 1987), 191.

(purpose)이요 어느 것이 수단(means)이 되는가 하는 것이 본질적으로 그 기구의 차이를 만든다 보겠다. 예를 들자면 한 기구 안에 구성원들이 있다. 구성원들이 함께 내 세우는 목적이 목적이 되는 경우와 구성원 자체가 곧 목적이 되는 경우가 있다. 구성원들이 모여 함께 이루기를 원하는 것이 목적이 되는 기구가 있으며 다른 한 편에는 구성원들이 함께 모인 그 자체가 목적인 경우가 있다. 결론을 말하자면 이 논문에서 가리려고 하는 것은 세상의 모든 조직과 기구들은 그들이 가지는 목적이 있지만 교회라는 기구는 그 구성원인 사람들의 삶 자체가 목적이라는 것이다.

주님께서 마지막 심판 때에 주의 앞에 선 주의 일을 세상에서 했다고 하는 사람들을 판단하시는 이야기가 있다. “거짓 선지자들을 삼가라 양의 옷을 입고 너희에게 나아오나 속에는 노략질하는 이리라. 그들의 열매로 그들을 알지니 가시나무에서 포도를, 또는 엉겅퀴에서 무화과를 따겠느냐. 그 날에 많은 사람들이 나더러 이르되 주여 주여 우리가 주의 이름으로 선지자 노릇하며 주의 이름으로 귀신을 좇아내며 주의 이름으로 많은 귀신을 쫓아 내며 주의 이름으로 많은 권능을 행차지 아니하였나이까 하리니 그 때에 내가 그들에게 밝히 말하되 내가 너희를 도무지 알지 못하니 불법을 행하는 자들아 내게서 떠나가라 하리라.” (마태복음 7:15-23에서) 목회자들이 깊이 생각해 봐야 할 말씀이다.

눈에 보이는 형태와 조직으로는 굉장한 일이 이뤄졌지만 주님께서 원하시는 참 내용과는 상관이 없는 일을 했다는 것이다. 다시 말해서 지도자로서 주님과는 관계없는 자기 자신의 의도와 목적을 가지고 주님께서 맡겨 주신 참다운 교회의 목적과 사명과는 관계가 없는 다른 일을 임의대로 했다는 말이다.

아담과 하와가 남자와 여자로 지으심을 받고 사랑하고 함께 살며 그들에게서 자녀들이 태어나고 그 자녀들이 또 성장해서 가정을 이루어 또 자녀를 낳고 양육하고 성장하게 했던 중심에는 가정이 있었다. 이 가정이 없었더라면 인류는 오래 전에 세상에서 자취를 감추었을 것이다. 아무리 위대한 가문도 또는 가정이 이뤄놓은 전통과 혹은 이뤄놓은 명예와 부귀도 세대를 거쳐 내려오면서 영구히 전승되지는 못하였다. 그럼에도 불구하고 한 삶이 태어나고 가정에서 양육을 받고 성장하는 일은 이 기본 질서인 가정이라는 울타리 안에서 이루어지고 끊임없이 일어나고 있다는 사실은 교회를 이해하는데 도움이 되는 점이다.

교회의 본질과 사명을 보려 할 때 눈에 보이는 조직이나 기구로서의 교회를 먼저 생각한다. 이 논문의 전제와 시도는 거기에서 관심을 떼고 교회의 기본 사역에 초점을 맞추는 것이다. 이 세상에 살면서 모든 세상의 조직과 기구에 친숙하여 살고 있는 우리들에게 이것은 쉽지 않은 일이다. 우리의 안목과 시야가 이미 세상적 기관을 눈에 보이는 형태로 보는 경향과 생각으로 물들어 있기 때문이다.

예수님께서 세상을 떠나실 때에 제자들에게 어떤 것도 남겨 물려주지 않으셨다. 오직 양들만을 맡기고 사명만을 남겨주시었다. 열두 제자들이 세상을 떠날 때에도 이뤄 놓은 눈에 보이는 교회의 제도나 조직이나 건물이나 전통 어느 것도 후계자에게 넘겨주고 떠난 흔적을 우리는 성경에서 찾지 못한다. 오직 그리스도 안에서 새 생명을 얻은 양들을 맡기고 감당해야 할 참 사명인 그리스도의 명령만을 가르쳐 전하고 부탁하고 떠나시었다. 그들에 게는 물려줄 조직이나 기구로서의 눈에 보이는 교회는 없었다. 오직 예수 그리스도의 복음과 사명과 믿음과 소망과 사랑뿐이었다.

그러나 언젠가 부터 교회는 조직되고 제도를 만들고 성전을 건축하고 운영하기 위해 재정을 확립하기 시작한다. 교인들의 수가 그 교회 성장과 직결되는 요소가 되었다. 사람 보다 사람의 머리수를 헤이기 시작했다. 사도 베드로는 순교 할 때 후계자를 교황으로 임명하고 떠나지 않았을 것이 분명하다. 그러나 언제부터인가 그 사도직의 후계자라 자칭 하고 모든 교회들과 조직들의 책임자가 되기 시작했다. 그리고 그 재산과 교회와 제도를 후계자에게 물려주기 시작했다. 그런 일이 충성스런 주님의 종으로 해야 할 책임이라고 생각했을 것이다. 그렇게 넘겨준 건물들과 문화적 유산이 된 많은 보화들이 교회들은 없어진 후에도 오늘까지 전해져 남아 있다. 그렇게 남아 있는 것들이 교회는 아님을 우리 모두 인정하는 사실이다.

오늘날 생각보다 많은 목회자들이 담임해서 섬기는 교회들이 크고 작음을 막론하고 같은 생각과 태도를 가지고 있다. 마치 그 일이 목회자의 사명인 줄 착각하고 있는 것이다. 열심히 기도하고 말씀 준비해서 전하고 심방하고 치리해서 부흥 시켜 성장한 교회가 곧 한 목회자의 열매라 생각한다. 일생동안 삶을 바쳐 일 한 최종의 열매는 모든 사람들의 눈에 황홀하게 보이는 교회의 건물이라 생각하는 것 같다. 불행하게도 눈에 보이는 그런 것들이 한 목회자의 성공과 실패를, 잘하고 못했음을 측정하는 기준이 되고 있는 안타까운 현실이다.

그럼에도 불구하고 그런 속에서도 그리스도 안에서 새 생명이 태어나고 양육을 받아 성숙한 하나님의 백성이 꾸준히 배출되고 있다는 사실이다. 조직과 제도에 의해서 보이는 교회는 큰 일을 하고 있는 것 같지만 실상 그 교회라는 조직과 제도가 그 일을 이루는 것은 아니다. 그 중심에는 한 사람 한 사람의 생명을 돌보아준 어버이와 같은 참다운 목자인 지도자들이 있었기 때문이다. 주님께서 부탁하신 주님의 양을 먹이고 지키고 돌보는 임무를 충성스럽게 감당해 온 목회자들이 있기 때문이다.

그렇다면 사회 속에 엄연히 존재하며 하나의 제도와 기구로서의 틀과 형태를 갖추고 생존해야 하는 그 교회와 참다운 사역을 감당하며 교회의 본질적 임무를 수행하는 교회는 함께 가는 것일까 아니면 완전히 분리된 두개의 다른 교회이어야 하는가 하는 질문이 물어질 수밖에 없다.

성서적인 교회의 본질과 목적은 분명하다. 교회는 주님의 명령과 뜻을 수행하는 동안 참다운 교회이다. 사회적인 제도와 기구로서 사회 안에 존재하는 교회와 그 안에서 일반 사회 institution과는 본질적인 면에서 완전히 다른 목적과 특성을 가지는 본질 사이에 피할 수 없는 딜렘마를 과연 어떻게 해결해야 하는 가하는 문제가 대두되지 않을 수 없다.

이 일에 이 논문이 제시하는 중요한 초점은 이 교회를 “가정” 이라고 하는 개념과 연관해서 풀어보려고 하는 것이다. 가정이 사회의 하나의 조직과 기구인가 아니면 가정은 엄연히 존재하는 제도임에는 틀림이 없지만 그 본질과 목적에 있어서 사회안에 존재하는 모든 일반적 조직과는 어떤 본질 적 차이가 있는 것일까 하는 질문을 하게 된다. 사회 과학에서는 가정이나 사회의 일반 조직이나 같은 요소들을 갖춘 하나의 조직 혹은 기구(institution) 이라고 볼 수 있을지 모르지만 가정은 엄연히 사회조직과는 다른 본질적 차이를 가지고 있을 뿐 아니라 그 안에 작용하는 경제 원칙은 완전히 사회 조직과는 다른 것을 지적하지 않을 수 없다.

사회 조직은 사람들이 특정한 목적과 공통성을 가지고 구성된 조직이라 본다면 가정은 그 이전에 한 생명이 태어나고 양육을 받고 성장하는 과정에서 부모와 자녀 형제들로 형성되며 인류가 이 땅에 존속하게 하는 기본 질서임을 아무도 부정하지 못 할 것이다.

성서적인 교회의 기본 사명과 본질을 본다면 바로 이 가정이 가지는 특성과 같

게 볼 때에야 비로소 하나의 사회 질서 속에 존재하는 다른 기구나 조직과는 의 차이를 볼 수 있게 해 준다는 사실이다.

하나의 조직과 기구를 생각할 때 본질과 형태는 분리 할 수 없다. 그렇다고 해서 이 둘이 같을 수도 없음을 알아야 한다. 스위스 카톨릭 신부요 신학자인 Hans Küng은 그의 저서 "교회란 무엇인가"(Was it Kirche)에서 교회의 형태와 본질에 대하여 말하고 있다, "본질과 형태는 불가분이다. 교회의 본질과 형태는 따로 나누어서 볼 것이 아니라 전체로 보아야 한다... 본질과 형태는 같지 않다. 교회의 본질과 형태는 동일시 할 것이 아니라 구별해야 한다."[46] 라고 그는 말한다.

"낡아 버린 과거를 보존하려고 새로운 현재의 요구에 무심한 보수적 태도와 살아있는 과거를 무시하고 일시적인 현재의 새로운 변화에 지나치게 몰두하는 급진적 태도의 중도를 걷기란 쉬운 일이 아니다."[47] "세계를 위해 존재하는 교회가 세계사의 변화 속에 그 근원적 본질에 충실할 수 있는 것은 부동성(*immobilismo*)에 있는 것이 아니라 적응(*aggiorname*)에 있다. 교회는 항상 새로이 새로운 날(*giorno*)에 참여해야 하고, 항상 새로이 역사의 변화와 인간생활의 변모에 적응해야 하며 항상 새로이 개혁과 쇄신과 재고를 해야 하는 것이다. 교회가 숙고해야 할 일은 현재의 실태에서의 출발이요 과거의 근원에의 조회이 미래의 교회상의 추구이다. 교회의 존망은 예수 그리스도와 그의 메시지 안에 있는 그 근원과 밀접하게 결부되어 있다."[48]

이 논문이 시도하는 바는 바로 이 근원에서 출발하여 교회를 어떻게 보아야 할 것인가에 초점을 모으고 있다. "쉼터"라는 개념으로 교회를 새롭게 보며 형식과 내용을 분리하지 않으면서도 동시에 본질적 내용에 초점을 맞추고자 하는 시도이다. 이 시도는 한스 큉이 그의 저서 "교회" (Die Kirche)에서 주장하는 내용과 일치한다. "보이지 않는 교회는 존재하지 않는다"[49] "오직 하나의 교회만이 본질과 형태에 있어서 보이는 동시에 보이지 않는다. 신앙된 교회는 하나의 교회 즉 보이는 것 속에서

---

[46]Hans Küng, *교회란 무엇인가?,* 이홍근 역 (경북: 분도 출판사, 1990), 18.

[47]Ibid., 28.

[48]Ibid., 29.

[49]Hans Küng, *교회*, 정지련 역 (서울: 한들 출판사, 2007), 45.

보이지 않는, 보다 정확하게 말하자면 숨겨진 교회이다. 이러한 교회가 믿으며, 또한 믿음의 대상이 된다. 신앙은 교회를 와해시키는 것이 아니라 오히려 교회를 세운다. 교회 또한 신앙을 불가능하게 만드는 것이 아니라, 신앙을 일으키고 유지 시킨다."[50]

에밀 브룬너는 그의 교회라는 개념을 '에클레시아'를 의미하는 말로 전개한다. 그의 주장은 부분적이라 말할 수 있겠지만 중요한 진리를 내포하고 있다. 그는 말하기를 '에클레시아는 순수한 사람들의 교제이며 전혀 조직으로서의 특성을 가지고 있지 않다.[51] 그 "코이노니아 (*koinonia*)는 단순히 여러 종류의 모임들 안에서 이뤄지는 친교 보다는 더 깊은 의미를 가진다. 흔히 정원에서 가지는 파티보다는 더 깊은 의미이다. 이는 하나의 운동 팀이나, 학교나, 혹은 회사가 가지는 단결력의 정신보다 더 큰 것이다. 이는 성령 안에 그 근거를 두고 있다."[52] 한 성령 안에서 여러 지체가 하나인 것 과 같은 그런 뗄 수 없는 유기적인 관계를 말하는 것이다. 분명 조직인데 조직적 특성을 가지고 있지 않은 단어가 교회 곧 에클레시아 이다.

한 성령 안에서 라는 말은 부모와 "혈연" 관계의 공통점을 소유한 한 가족의 코이노니아 이다. 이는 사회적 조직이나 사회에서 찾을 수 없는 관계임을 성경은 말하고 있다. 이 교회를 사회에서 보는 조직들과 동일하게 볼 때에 교회는 하나의 기관으로 존재하며 발전하고 성장하면서 참다운 내용인 한 성령 안에서의 코이노니아를 상실하게 된다. 성령은 하나요 지체는 많은 것 같이라 말한 살아 있는 그리스도의 몸으로서의 생명체가 가지는 유기적 기능이 상실되고 사회 속에서 하나의 성공한 조직으로서 교회는 존재하다가 부패하고 쇠퇴해 왔다. 역사는 바로 이 진실을 우리에게 증언해 주고 있다.

i. 공동체로서의 교회(Church as a Community)

신약성서에서 많이 사용된 공동체로서의 교회를 대표하는 말인 "에클레시아

[50]Ibid., 50.

[51]Emil Brunner, *The Misunderstanding of the Church* (Philadelphia: Westminster Press, 1953), 9.

[52]Randolph Crump Miller, *Christian Nurture and the Church* (New York: Charles Scribner's Sons, 1961), 13.

*(ekklesia)*라는 단어는 복음서에 단 두번 그 것도 주석학자들 간에 큰 논쟁거리인 두 구절 (마태 16:18, 18:17)에만 나온다. 그런가 하면 '하나님의 나라' 즉 바실레이아 (*basileia tou theou*)라는 말은 공관복음에 약 100번 나온다. '때가 차서 하나님의 나라가 다가왔습니다. 여러분은 회개하고 복음을 믿으십시오" (마가 1:15) 이 말씀은 예수의 의도가 과연 무엇인가를 집약하고 있다. 하나님의 '바실레이아' 는 '왕국' 또는 '나라'라는 뜻인데 구체적인 대상으로 상상하기 쉬운 오해를 피하기 위하여 '다스림', '지배' 또는 '통치'라고 하는 것이 낫겠다"[53] 라고 한스 큉은 말한다.

이 공동체로서의 교회가 단순히 불러낸 사람들의 모임이 아니라 하나님의 통치와 다스림이 있는 곳임을 복음서는 분명하게 하고 있다. 이것이 세상에 존재하고 있는 모든 institution과 구별되는 점이다.

하나의 공동체로서의 교회는 모인 사람들이 같은 목적을 가지고 모여서 스스로 목적을 결정하는 곳이 아니다. 많은 오해를 가져 왔듯이 하나님의 나라로서의 교회는 미래에 올 먼 곳에 있는 그 나라를 바라는 공동체가 아니라 현재 이 순간에도 그 하나님의 통치가 있는 곳이다. "교회는 하나님 나라의 전조인 미래의 하나님 나라는 아니다. 지금 이미 돌입한 하나님 통치하에 있다... 다가오는 하나님의 통치의 약속과 능력이 그리스도를 통하여 이미 교회 안에 실감나게 작용하고 있으며, 은연 중에 벌써 교회는 동터오는 하나님 통치에 참여하고 있다."[54]

이 말은 교회는 형태적인 면에서 땅에 조직되는 정권을 가진 국가라는 개념에서가 아니라 전능하신 하나님의 통치 아래 있는 하나님의 백성들의 공동체라는 말이다. 여기서 중요 한 것은 통치하시는 그 분의 전권을 말한다.

그의 뜻이 다스리는 공동체이다. 마치 가정의 모든 자녀들이 부모의 영향력 아래 있는 공동체처럼 말이다.

이 하나님의 통치, 나라는 예수님께서 전해 주신 복음에 우리로 하여금 "임금" "군주" "절대자" 라는 통치와 지배 개념이 아니라 "하늘에 계신 우리 아버지" "아버지께서 일하니 나도 일한다" 하신 예수님의 말씀처럼 아버지의 다스림이 있는 "가정"이 곧 하나님의 나라인 것이다. 요한 계시록에 보면 새 하늘과 새 땅은 곧 "신부

---

[53]Hans Küng, Ibid., 47.

[54]Ibid.,71.

와 신랑"의 결혼식으로 비유되고 있다. 그 곳은 세상에서 군주가 완전한 지배권을 가지고 다스리는 왕국이 아니라 하나님 아버지와 그 자녀들이 모인 낙원인 큰 가정을 말하고 있다.

때문에 교회는 사회에서 유를 찾아 볼 수 없는 독특한 구조와 목적을 가진 존재로서의 공동체이다. 그 것이 곧 새 가정이다. "지금 예수를 따라가는, 하나님 나라 때문에 종래의 것들을 물리치고 떠나는 그런 사람들은 새 가족이 된다."[55] 게르하르트 로핑크는 그의 책 "예수는 어떤 공동체를 원했나" 에서 다음과 같이 말한다. "가정을 버렸는데, 그러나 그 때 제자 동아리 안에서 새 형제 자매를 발견한 것이다. 양친의 집을 버렸는데, 그러나 그 때 이 땅의 곳곳에서 반갑게 맞이해 주는 새 어머니들을 발견한 것이다. 자녀를 버렸는데, 그러나 일찍이 몰랐던 모두들 새로운 일로 가슴 벅차 있는 그런 새 사람들이 끊임없이 몰려든 것이다. 토지를 버렸는데, 그러나 그 대신 튼튼하고 보람찬 공동체를 "새 땅"으로 얻은 것이다."[56] 이 예수 그리스도를 중심으로 모여든 새 공동체가 조직으로서의 교회의 기본 개념이었다. 그는 이어서 "진실로 예수의 제자들의 공동체가 되기 위해서는 교회가 세상의 사회 정치 구조를 거부하고 이에 도전하는 집단 생활, 또는 상호 관련 생활에 스스로를 맡겨야 한다. 이렇게 될 때에 교회의 존재는 예언적이 되며 복음주의적이 된다. 그리고 하나님의 일을 수행하면서 교회는 세상의 세속적인 무기들(폭력, 무력, 사기, 선전, 조작 수법)을 거부하고 교회의 본질에 참으로 합당한 무기만을 사용하게 된다. 효과가 있는 무기란 진리, 의, 평안, 믿음, 기도 그리고 하나님의 말씀이다." 라고 말한다.[57]

ii. 조직체로서의 교회(Church as an Institution)

한스 큉이 이미 말한 바와 같이 본질과 형태는 불가분의 관계에 있다. 이 사회에 존재 할 때 형태가 없이는 존재하지 못한다. 사람들이 공통 분모를 가지고 모인 곳은 이미 공동의 목표를 가지고 있는 하나의 조직체일 수밖에 없다. "큉은 하나님의 백성은 역사상의 백성인고로 교회를 결코 지상의 공간과 현세의 시간과는 상관없이 초

---

[55]Gerhard Lohfink, *예수는 어떤 공동체를 원했나,* 정한교 역 (경북: 분도출판사, 1985), 79.

[56]Ibid., 79.

[57]Howard Snyder, 91.

연히 존재하는 초자연적 현상으로 이상화해서는 안 된다고 한다. 큉이 취급하는 교회는 이상화 된 교회가 아니라 시간 속에서 방랑하는 백성인 현실의 교회다."[58]

교회는 구성원이 있음으로 하나의 조직체의 형태를 가지고 있다. 하나의 조직체로서의 교회는 그 안에 수행해야 할 임무들을 담당하는 직무가 있다. 이 구성원과 직무 분담에 있어서 교회는 사회의 다른 조직과는 판이하게 다른 특징을 가지고 있다.

a. 구성원(Members)

교회의 구성원은 공동체 안에서 태어난 사람들로 구성원이 된다. 그 구성원은 밖에서 모여들어 회원이 된 사람들이 아니라 그 안에서 태어난 사람들, 자라고 있는 사람들 그리고 성장한 사람들이다. 이것이 교회의 특징이다. 다시 말해서 교회는 본질적으로 그 안에서 태어난 사람들로서 구성원이 되는 특징을 가진 단체이다.

사회에 있는 조직도 그런 것이 아니냐 반문 할 사람들이 있을지 모른다. 정치바탕에서 정치하는 사람을 회사에서 그 회사의 필요한 인재들을 학교에서 학자들을 배출한다 주장할지 모른다.

아니면 교회도 밖에서 사람들이 들어와 구성원이 되는 것이 아니냐는 반문할 사람들이 있을지 모른다. 전도해서 믿게 된 사람들이 교회로 들어와 교회를 구성하는 것이 아닌가라는 말이다. 눈에 보이는 하나의 조직체로만 교회를 보는 사람들의 눈에는 그리 보일 수밖에 없다. 그래서 소위 전도라는 방법을 통해서 밖에 있는 사람들을 내 교회에 들어오게 하여 교회의 교인이 되게 한다고 생각하고 있다. 그리고 그 수가 많아지면 교회가 부흥했다 생각한다.

교회는 하나님의 백성을 생산하는 곳이다. 복음이 한 사람을 새로 태어나게 만들면 곧 교회가 그 생명을 낳은 것이다. 전도란 근본적으로 교회 안에서 성장한 그리스도인이 믿지 않던 사람에게 복음을 증거하고 그리 함으로 예수 그리스도를 영접하여 새 사람으로 태어나게 하는 일이다. 사도 바울 자신도 그렇게 태어난 사람을 자신의 자녀로 비유 했고 자신을 아버지라 말하고 있다. 그렇게 태어난 새 생명은 교회 안에서 다른 형제들과 함께 자란다. 조심스럽게 정성들여 양육을 받는다. 그 안에서 건강

---

[58]김영선, *Hans Küng의 교회론 연구* (서울: 감리교 신학대학. 1982), 53.

하게 기쁘고 행복하게 성장한다. 그 사람이 곧 세상에 나가 다른 기구나 조직의 일원이 되어 그 곳에서 그리스도의 향기를 들어내고 소금과 빛의 역할도 담당한다. 교회는 그런 곳이다. 남녀가 결혼해서 가정을 이루고 그 가정에서 자녀를 생산하고 부모와 자녀들 그리고 부모에게선 난 형제자매들로 가족을 이루는 것과 같은 이치다. 때문에 사회과학에서도 가족은 사회의 기초 단위(basic unit)를 형성하는 institution이라 말하고 있다. 교회 안에서 새 생명은 태어나고 양육을 받는다. 교회의 구성원은 곧 그 안에서 태어안 사람들이다.

비록 경우에 따라서는 어린 그리스도인으로 한 교회에서 양육을 받고 성장하는 과정에 있는 사람이 꼭 그 같은 개체 교회에서 예수 그리스도를 영접한 사람이 아닐 수도 있다. 하지만 그 사람은 사회의 어떤 다른 조직에서 그리스도인으로 태어난 사람일 수 없다. 유형이든 무형이든 교회에서 생명이 태어난다. 그리고 그 사람이 교회에서 양육을 받고 성장한다. 한 개체 교회의 구성원은 반드시 그 개체 교회에서 태어나 성장한 사람만을 말하지는 않는다. 교회는 한 가정에서 가족을 말하듯 갓난아이로 부터 세상을 떠나야 하는 노인에 이르기까지가 모두 이 땅에 있는 동안 그 교회의 구성원이되는 특성이 있는 조직이다. 그들로 구성원을 이루고 함께 살며 그들에 의해 교회 안과 밖의 교회가 해야 하는 모든 일들이 수행된다.

이 특징이 교회가 사회의 다른 조직과 완전히 다른 요소이다. 사회 조직은 구성원이 그 단체에서 태어난 사람이 아니다. 모든 사람들이 가정에서 태어나 자라서 학교에 가면 학생들이 된다. 학교의 교사들도 가정에서 태어난 사람들이다. 회사의 모든 구성원들은 모두 가정에서 태어나 자란 사람들이다. 사회의 모든 구성원들은 가정에서 태어나 성장한 사람들로 모여 이루어진다. 이 관계가 사회 속에 있는 교회의 사회성이다. 이 관계가 교회도 사회의 한 institution으로 존재하는 이유다.

물과 성령으로 거듭난 사람이 아니고는 교회의 구성원이 될 수 없다. 그 구성원은 에클레시아라는 단어가 가진 개념에서 그 특징을 잘 말해주고 있다. 사제나 성직자 까지도 한스 큉은 모두 에클레시아라는 교회 개념에서 볼 때 모든 성도가 되어야 하는 개념이라 말한다. 교회 안의 모든 리더들 자체도 '에클레시아' 이다. 사제, 성직자 라는 말은 "'교회'(*ekklesia*)라는 말에 대하여 언급한 바를 부연 적용한 것에 지나지 않는다. 에클레시아는 지난 수세기에 여러 가지로 "교회"라고 지칭되어 온 그런

사람들만이 아니다. 에클레시아, 즉 교회는 모든 신앙인들이다. 그리고 따라서 모든 신앙인들이 사제요 성직자!”이라고 말한다.[59]

b. 직무(Responsibility)

두 번째 조직으로서의 교회는 그 제도 안에서 역할을 분담하여 일하는 사람들이다. 한 단체가 기능적 임무를 이행하기 위해서는 조직이 필요하다. 없을 수 없다. 조직이 없이는 한 단체는 기능을 발휘 할 수도 없고 자체의 존속을 위한 기본 업무를 수행할 수도 없다. 결국 존속 할 수 없다는 말과 같다. 교회는 가정에서와 마찬가지고 그 안에서 태어나 양육받고 자라면서 그 안의 모든 업무들이 그 구성원들에 의해 100% 이루어진다. 심지어 갓 태어난 간난 아이도 임무가 있다. 온 가족들에게 기쁨을 주고 있지 않은가! 온 가족들의 관심을 함께 모으는 중요한 역할을 하고 있지 않은가! 그 아이가 없었다면 가정은 쓸쓸하고 장래의 희망을 가지지 못했을 것이다.

세상에 존재하는 모든 교회는 엄밀한 의미에서 모두가 참 그리스도인이 아니었지 않느냐고 반문할 사람들이 있을 것이다. 오늘 어떤 큰 교회에서는 찬양 대원들을 고용한 전문 음악인들로 대치하는 곳도 있는 현상이다. 심지어 목사도 거듭난 그리스도인이 아니라 삯군인 직업인인 경우도 많다고 본다. 만일에 그런 사람들도 어느 때인가 교회에서 새 생명으로 태어나는 사람이 될 가능성을 가진 태아라 볼 수 있는 동안은 교회의 구성원이라 간주 할 수 있겠다. 하지만 교회가 세속화 하고 세상 기구의 하나로 전락하고 말았기 때문에 그리 한다면 그 교회는 이미 교회가 아니라고 말 할 수도 있다. 이미 역사를 통해 그렇게 변질되어 기능을 상실한 교회는 하나의 세상 기업과 다를 것이 없이 기업화 되어 성장하며 그 안에서 새 생명을 출산(procreation)하는 기능을 상실하고 마는 것을 수 없이 보아왔다. 그렇게 많은 이단들은 기업이 되었다. 문선명의 통일교가 그리된 대표적 교회라 하겠다. 이단 까지 이르지 않았어도 큰 교회가 문어 발 처럼 확장 시켜놓은 많은 사업체들이 그 것이다. 그리된 교회는 껍질만 앙상히 남아 세상에 쓸모없는 기념물로 남기도 하며 혹은 기독교라는 이름을 부쳐 놓은 수 많은 형태를 가진 재단들이 형성되어 세상 조직으로 변하는 것을 본다. 그 중에 학교도 있고, 병원도 있으며 고아원 같은 자선 단체도 있

[59]Hans Küng, Ibid., 161.

다. 하지만 교회는 이미 아니다. 물론 이 말은 병원이 소용 없다는 말도 아니며 병원이나 학교가 기독교 복음 증거에 도움이 되지 않는다는 말은 아니다.

참다운 목자가 이끌고 푸른 초장 쉴만한 물가로 인도함을 받는 양 무리에도 염소가 있다는 것을 주님도 말씀하셨다. 모든 교회에 그리스도인이 아닌 거짓 그리스도인들이 언제나 함께 있었다. 어떤 때는 그들의 세력이 커져서 선한 목자를 몰아내고 거짓 삯군을 불러들여 이젠 양들이 제대로 양육을 받지 못하고 꼴을 먹지 못하여 파리해 지고 흩어지는 현상도 많이 보아왔다. 이미 그 교회는 조직과 형식은 교회이지만 주님께서 촛대를 옮기신 교회들이 되고 만다. 그럼에도 세상 안에서는 세속화 된 그런 교회가 사람의 눈에 선망의 대상이 되며 당분간 세상에 존속하는 것을 본다.

교회는 그 안의 모든 기능적 조직이 모두 구성원들에 의해 이루어진다. 다시 말하면 그리 되어야 교회인 것이다. 사도행전의 기록을 보면 초대 교회에서 처음으로 일곱 명의 집사를 선택하여 임무를 분담한다. 신약성서에 바울 서신들을 보면 집사, 장로, 감독의 직분이 교회에 있었던 것을 알 수 있다. 바울은 그 직분들을 어떤 사람들에게 주어 맡겨야 한다는 것을 가르치고 있다. 당시 교회의 리더로서 사도라는 명칭도 있었고 후에는 장로와 감독이 오늘날 교회의 담임목사와 같은 일을 했다. 그러나 어떤 명칭도 혹은 그 직책과 임무가 오늘 우리가 흔히 생각하듯 상하계층을 구별하는 지위를 말하거나 지배하고 통치하는 어떤 개념도 없었던 것을 본다. 특히 집사(*diakonia*)라는 단어의 선택이 그리하였다.

오늘 사제나 성직자 혹은 목사와 같은 직분을 지칭하기 위해 당시 사용되는 이름들을 쓸 수 있었을 것이다. 교회의 공권, 관리, 통치, 고위관직, 권위, 교회 지도자, 성직 계급 등의 개념들을 사용할 수 있었을 것이다. 그러나 신약 성서에서는 이런 개념을 담지 않은 전혀 다른 단어을 사용하였다. 한스 큉은 그의 책 "교회"에서 다음과 같이 말한다. "신약성서는 왜 이토록 당시의 사람들에게 친숙했던 개념들을 의도적으로 사용하지 아니한 것일까? 신약 성서에 있어서 이러한 개념들 모두는 잘못된 공통 분모를 갖고 있다. 즉, 이러한 개념 모두 지배 관계를 표현하고 있다... 신약 성서는 전적으로 새로운 말을 창출해야 했다... 공동체 내 개인이 점유하고 있는 특별한 위치와 기능을 디아코니아(*'diakonia'*, 봉사)라는 말로 묘사했다. 이 말은 그 어떤 관청이나 권력 또는 지배와 결코 어울리수 없는 말이었다."[60] "봉사를 뜻하는 이 히랍어

디아코니아는 정치적 또는 사제적인 직무를 뜻하는 말들처럼 어떤 위엄으로, 어떤 또 다른 일종의 지배로 오해될 위험이 없다… 어떻든 이 말의 매우 구체적인 일상 의미를 기준으로 판단 할 때, 이 말이 비단 히랍인에게만 아니라 도대체 일반적인 사고방식을 가진 모든 사람들에게 얼마나 엄청난 가치 전환을 의미했던가는 다음과 같은 예수의 요구에서 잘 드러난다. '여러분 가운데서 제일 큰 사람은 제일 어린 사람처럼 되고 다스리는 사람은 섬기는 사람처럼 되어야 합니다. 사실 상 받고 앉은 사람과 섬기는 사람 중에 누가 더 높겠습니까? 상 받고 앉은 사람이 아니겠습니까? 그러나 나는 여러분 가운데서 섬기는 사람으로 처신합니다. (누가 22:26-27)"[61]

"다이코니아" 는 상하 직위에 있는 어떤 지위가 아니라. 섬길 능력이 있는 사람에게 주어진 섬김의 책임이다. 오늘날 우리 주변의 교회에서 가장 두드러지게 나타나는 현상은 장로, 권사, 집사제도가 연륜이나 능력에 의해 주어지는 상하 계층을 구분하는 직위로 전락하여 주고받아지며 행사된다는 가슴 아픈 현상이다. 흔히 말한다 "능력에 따라 주어진 것"이라고. 가정에서는 능력에 따라 임무가 주어지고 수행되지 않는다. 서투른 어린 아이에게도 할 일을 주고 그를 훈련하고 성숙하게 만든다. 봉사하고 섬기는 직책으로 책임이 주어진다면 겸허하게 받아들이고 그 것을 위해 추한 모습으로 싸우는 일은 없었을 것이다. 교회가 참 교회로 생명력을 가지고 존재하던 때에는 이 직책을 받은 사람들은 먼저 교회를 위해 순교 했고 희생했던 사람들이었다.

오늘날 많은 교회에서는 형식과 말로는 봉사와 희생을 그 직분들과 함께 내 세우고 있지만 너무나 많은 경우에 그 것은 형식에 불과하다는 것을 보아왔다. 이 직분들이 본연의 소임을 떠나 하나의 상하조직의 위치로 혹은 지배하고 통치하는 개념으로 전락할 때 그 선정 과정이나 혹은 그 임명권이 곧 힘(power)으로 사용되어 남용이 되고 부패의 씨앗이 되는 것을 본다.

가정에서 모든 일의 분담은 자연적인 능력을 가진 사람에게 다스리는 힘으로서가 아니라 희생하고 봉사하는 일로 행해지는 것을 본다. 가정에서 그 일의 분담이 임금을 지불하는 형태나 혹은 약한 자를 지배하고 다스리며 부리는 형태로 이뤄지지

---

[60]Hans Küng, Ibid., 555.

[61]Hans Küng, *교회란 무엇인가,* 161.

않는다는 사실은 너무나도 엄연하고 당연한 일이다.

사람이 사람을 다스리고 지배하는 개념은 성서에 없다. 사람은 사람과 어울려 살고 상호 협조하며 필요를 채워주고 그 일을 능률적으로 하기위해 일의 역할 분담이 있을 뿐이다. 능력과 기능적 개념이지 특권이나 상하급의 개념 혹은 대우나 보상의 개념으로 쓰이지 않았다.

교회 안의 조직을 성경에서는 몸의 지체와 같은 유기적인 협력과 기능으로 본다. 사도 바울은 고린도전서 12장에 분명히 말하고 있다. "지체는 많으나 몸은 하나니라. 눈이 손더러 내가 너를 쓸 데가 없다 하거나 또한 머리가 발더러 내가 너를 쓸 데가 없다 하지 못하리라…오직 하나님이 몸을 고르게 하여 부족한 지체에게 귀중함을 더하사 몸 가운데서 분쟁이 없고 오직 여러 지체가 서로 같이 돌보게 하셨느니라." 교회 안에 모든 조직과 일의 분담은 사회 조직과는 판이하게 다른 이유가 여기에 있다.

사회 조직에서는 어떤 일을 분담하기 위해서는 능력에 따라 책임이 주어진다. 그렇게 주어진 직위는 권한과 책임을 동반한다. 그러나 교회 안에서는 그런 인위적인 면이 적으면 적을 수록 더욱 기능적으로 약한 부분을 강한 부분이 자연스럽게 담당하여 일하게 된다. 이 것이 교회의 특징이며 이 특징이 사라지면 교회는 하나의 사회 조직과 같이 되어버리고 만다.

Christian Schwarz는 그의 책 "자연적 교회 성장 패러다임"(Paradigm Shift in the Church)에서 "점점 단순해질수록 점점 정확해진다" 라 말하며 다음과 같이 쓰고 있다. "생명체 접근 방식에서는 정 반대의 원리가 적용된다. 중요한 것은 모두 세부 상항에 관한 정확한 정보가 아니라 전체적인 그림과 그 저변에 깔려있는 원리들을 아무리 모호할지라도 파악하는 것이다. 프레드릭 베스티는 생명체적 (그가 붙인 명칭은 인공 두뇌 학적)접근 방식의 핵심은 '단순한 정성적인 법칙들과 기본적인 원리들을 적용 하고 관찰하면서 동시에 이 원리들에 입각하여 그 체계의 역동성을 평가하는 데 있다."[62] '디아코니아' (*diakonia* 섬김)라는 말은 고위 관직, 권위, 권력, 지배적 지위를 연상시키지 않고 공동체 내의 개인의 특별한 지위와 기능을 다소 모호할

[62]Christian A Schwarz, *자연적 교회 성장 패러다임*, 임원주 역 (서울: 도서출판 NCD, 2001), 396.

지 모르지만 포괄적으로 표현하는 말이었으며 초대 교회에서 이 단어를 의식적으로 선택한 이유가 여기에 있다.

2. 교회의 기본 사역(Ministries of a Church)

교회가 가진 본질적 존재 목적을 수행하기 위해서 교회가 가진 기능적 역할들이 있다. 중요한 일들을 사역(ministry)라 말한다. 요한 웨슬리는 그런 것들을 은혜의 통로(means of Grace)라 말하였다. 그 사역들을 통해서 하나님의 은혜가 성령을 통하여 그리스도 안에서 안에서 받아들여지고 체험되어진다. 교회의 지도자인 담임목사는 이 일의 책임자이다. 이 것 역시 디아코니아의 직분이다. 이 임무가 통치하고 지배하는 힘으로 사용될 때 하나님의 은혜의 통로가 되던 이 사역들은 사람들의 손에 의해 다른 목적을 이루기 위한 수단으로 전락하고 만다. 이 일을 책임진 사람이 곧 목회자이다.

한 가지 더 부언하고 싶은 것은 교회 안의 모든 사역히 한사람인 담임 목사에 의해 다 이루어져야 한다는 말은 아니다. 담임 목사의 리더십은 온 교회가 그 일을 이루는데 교회 안의 모든 자원들을 동원해서 그 목적을 이루도록 계획하고 지휘하는 영향력을 말한다.

A. 예배(Worship)

교회는 예배하는 공동체이다. 예배가 하나의 의식이 되어버릴 때 이는 다른 세속 조직에서 단결을 도모하기 위해서 혹은 정신 무장을 하기 위해서 하나의 의례를 정하여 그 일을 행하는 것과 같은 것으로 전락하여 버릴 수 있다. 예배는 교회 안의 모든 식구들이 아버지 하나님 앞에 모이는 일이다.

하나님 앞에 나와야 한다. 그분 한분만이 찬양과 영광을 받으실 분이어야 한다. 그 앞에 모든 자녀들이 함께 화목하는 모습으로 나와 모여야 한다. 예배는 그분에게 우리의 마음을 전하고 하나님의 말씀을 듣는 행위다.

그리고 이 예배는 곧 안식(sabbath, 쉼)이다. 예배 하나님 앞에 모든 자녀들이 함께 나와 쉼을 가지고 즐거움을 가지는 잔치이다. 이 일이 안식하는 날에 성전에

나와서 이뤄진다.

예배가 거듭 거듭 반복될 때에 자연히 틀이 형성된다. 그것이 곧 예배 의식이요 혹은 예배 순서라는 표현을 가지고 진행된다. 이 의식과 절차가 형식으로 전락하고 허례가 되면 예배는 참 의미를 상실할 뿐만 아니라 예배 안에서 경험되는 놀라운 하나님의 은혜가 예배한다고 모인 사람들 중에서 점점 자취를 감추게 된다.

목사는 이 예배를 참된 예배로 드려지도록 하는 일에 가장 중요한 책임을 가진 사람이다. 이것이 곧 구약 성서에서 말하는 제사장의 직무이다.

이 제사장의 직무 중 이제 예수 그리스도께서 우리와 하나님 중간에서 죄를 사하시고 이루신 일 때문에 그 부분의 역할이 구약의 제사장과는 차별이 되어있다. 목사는 이제 그 일을 상기 시키는 일을 예배에서 해야 한다. 그 일이 곧 주의 만찬을 함께 하여 떡과 잔을 나누며 우리 주님께서 우리의 죄를 사하심을 기념하는 행위이다.

예배를 통해 의식(liturgy, 예전)지켜져야 하지만 그 뜻과 체험이 상실 될 만큼 형식에 치우지고 무의미하게 반복되어서는 안 된다. 때문에 예배는 단순해지면 단순해질 수록 생명력과 참다운 의미를 지킬 수가 있다. 그런 면에서 역시 담임 목사는 예배가 잘못된 길로 혹은 잘못된 의미로 전락되지 않도록 지켜야 할 책임이 있는 사람이다.

교회가 조직이 되어 지고 사람들이 모인 단체로서 사람들이 원하는 목적이 하나님께서 우리에게 원하시는 뜻을 거스려 앞서기 시작하면 부패하기 시작한다. 처음에 부패하는 현상은 눈에 띠지 않는다. 냄새도 나지 않는다. 그럼에도 사람들은 모르지만 목사는 그 것을 잘 간직하고 항상 점검해야 한다.

공중기도 하는 사람들이 하나의 자기 하고 싶은 말을 사람들 앞에 하고 있을 때, 찬양대나 혹은 찬양하는 사람들의 찬양이 관중을 의식하고 노래를 부르는 하나의 연출로 변하고 있을 때, 심지어는 하나님의 말씀을 대언하는 강단에서 시사 강연이나 한 사람의 인생철학 혹은 자기가 뜻하는 바를 전하는 자리로 변질 되고 있을 때 예배는 참 의미를 상실하고 부패하기 시작한다.

예배 순서의 진행 중 진부한 반복, 찬송도, 기도도 설교도 생명력이 상실 된체 예배 시간을 채우는 단순한 순서들로 전락할 때 이미 예배는 하나님의 은혜를 체험

하는 예배가 되지 못한다.

어떤 때에는 예배가 다른 것으로 생명력을 찾을 때가 있다. 하나님이 아닌 사람을 예배의 대상에 놓고 즐거워하고 기뻐한다던가. 찬송이라 말은 하지만 노래하는 기쁨의 도취로 찬송이 전락하고 만다던가, 강단의 설교는 사회 시사 강연으로 청중을 흥분하고 들뜨게 만들며, 특별 찬송이라는 명목 아래 관중들 앞에서 열심히 연습한 노래를 연주하는 것이 되어버리고 말 때 이미 예배는 예배로서의 기능을 상실하고 만다. 그리고 교회도 그와 함게 기능을 상실한다.

예배는 단순히 입례송을 부르며 입장하거나 아니면 묵도로 시작하여 모든 순서를 마치고 축도로 끝날 때 까지 한 시간만이 아니다. 한 사람이 주일이 오기를 기대하고 성전에 예배드리러 가기를 준비하는 때부터 이미 그에게는 예배가 시작된 것이다. 하나님 앞에 예배하러 모이는 형제자매를 만나 반갑게 인사하고 기뻐하는 모습을 하나님은 보시고 벌써 기뻐하신다. 이미 그 일도 예배인 것이다. 더욱이 힘들고 어려운 일로 시들고 지친 사람을 만나 반갑게 맞아들이고 손을 잡아주고 옆자리에 함께 앉을 때 하나님께서는 영광을 받으신다.

예배가 하나님의 능력과 예수 그리도의 은혜를 공동체 안에서 체험하는 통로가 되었다. 예배를 통하여 교회의 식구들이 하나님 앞에 함께 모인다. 예배는 곧 하나님과 하나님의 자녀사이와 성도와 성도 사이에 '코이노니아' 하는 단체 행위이다.

B. 성도의 교제(*koinonia*)

사도행전의 기록을 보면 초대 교회의 모습을 성전에 모이기를 힘썼다고 기록하고 있다. 이 모임들은 거의 예배와 코이노니아를 말하는 것이었다. 예배와 코이노니아의 선이 초대 교회에서는 분명하지 않았다.

'코이노이아'라는 단어는 초대 교회에서 예수 그리스도 안에서 성도들 사이에 형제 자매로서의 세상에서 경험 할 수 없는 긴밀한 교제를 뜻하는 것이었다. 이 교제는 하나님 사랑 안에서 교통하심(communion)을 뜻하는 말로 사용되었다. 이 교제는 그리스도 안에서 체험된 칭의(justification)의 은혜 안에서의 교통하심을 말한다. 이 교제는 성령 한에서 하나가 되어 한 지체가 되는 유기적인 교통하심을 말한다. 그리스도인들이 함께 모일 때 이 역사가 체험되어지고 서로 간증되어 나누어지었다.

이 교제가 인간적인 약삭 빠른 이해관계로 오염이 되어 부패하였을 때 사도 바울은 고린도 교회 성도들에게 실랄하게 꾸짖었다. “그런즉 너희가 함께 모여 주의 만찬을 먹을 수 없으니 이는 먹을 때에 각각 자기의 만찬을 먼저 갖다 먹으므로 어떤 사람은 시장하고 어떤 사람은 취함이라. 너희가 먹고 마실 집이 없느냐 너희가 하나님의 교회를 업신여기고 빈궁한 자들을 부끄럽게 하느냐. 내가 너희에게 무슨 말을 하랴 너희를 칭찬하랴. 이것으로 칭찬하지 않노라.” (고린도 전서 11:21,22) 이것은 진정한 ‘코이노니아’가 아니었다. 교회 안에서 친하고 세상적 지위가 같은 동류들 끼리 반갑게 만나 주고 받는 교제가 성도의 교제가 아니다. 예수님께서도 말씀하셨다. “너희가 만일 너희를 사랑하는 자를 사랑하면 칭찬 받을 것이 무엇이냐 죄인들도 사랑하는 자를 사랑하느니라.” (누가복음 6:332)

코이노니아라 말하는 성도의 교제는 단순히 친밀한 사람들끼리 만나 담소하고 함께 즐거운 시간을 가지는 것을 뜻하지 않는다. 친교(*koinonia*)는 교회의 기본 기능 중 하나이다. 이는 곧 “하나님과 이웃과 하나 되는 관계” 라는[63] 뜻으로 말할 수 있다. “이는 우리가 참다운 한 인간이 되는데 방해가 되는 외로움과 고립을 극복하는 일이다.”[64] 이 일이 바로 이 교제 안에서 이뤄진다.

C. 양육(Nurture)

양육은 단순히 교육이 아니다. 학교라는 institution에서 하는 교육을 그대로 답습해 교회 안에서도 모든 교육을 이 방법과 조직으로 행하고 있는 것을 본다. 가정 교육과 학교 교육에는 근본적인 차이가 있음을 아무도 부인하지 못할 것이다. 학교교육은 전문가에 의해 가르쳐 지고 학생은 그로 부터 지식과 기술을 배운다. 지식과 정보의 교육이요 기술을 습득하는 교육이 학교 교육의 목적이다.

미국에서는 이미 학교 교육에서 도덕적 “가치” (value)를 교육할 수 없게 되었다. 가치관이란 특정한 종교를 배경을 가지고 있다. 때문에 종교의 자유가 헌법에서 보장되는 사회에서 어찌 공립학교가 특정 종교가 가진 가치관을 교육할 수 있느냐는 것이다. 그래서 미국에서는 한때 기독교 국가처럼 학교에서 기도하고 기독교 윤리에 입

---

[63]Randolph Crump Miller, 122.

[64]Ibid.

각한 가치관 교육했었다. 그러나 이제는 그리 할 수 없도록 법으로 규정하고 있다. 공공학교에서 하나의 종교를 선호해서 교육 할 수 없다면 특정한 삶이나 사회의 가치관을 교육할 수 없다는 말이다. 그래서 미국의 교육을 가치관이 없는(value free) 교육이라 한다. 만일에 가정의 부모들이 학교에서 자녀들이 도덕과 삶의 가치관을 배울 것이라 생각한다면 크게 오해하고 있는 것이다. 이 가치관의 교육은 가정에서 이뤄지고 있고 교회에서 이뤄지고 있는 것임을 알아야 한다.

학교 교육은 전문 교사들에 의해 이뤄지지만 가정교육은 학식이 많거나 적거나 상관없이 훌륭한 부모에 의해 훌륭한 가정 교육이 이뤄지고 있다. 좋은 부모에 의해 좋은 교육이, 도덕적인 부모에 의해 도덕적인 교육이, 살의 절제와 훈련을 가진 부모에 의해 자녀들에게 그 절제와 훈련이 교육된다. 이것이 가정교육의 특성이다. 그 안에서 자녀들의 인격과 품성이 형성된다. 교회에서의 교육도 같은 맥락에서 생각되어야 한다. 교회에서 교육을 담당하는 사람들은 성경을 지식과 정보라는 면에서 많이 알고 잘 아는 사람에 의해서가 아니라 참다운 그리스도인의 인격과 품성을 가진 사람에 의해서 교육이 되어야 하는 이유가 여기에 있다. 신학자들은 교회의 선생으로는 적합하지 않은 이유가 여기에 있다.

가정에서도 학식이 없는 사람보다는 있는 사람이 같은 인격과 품성을 가졌다 전제 할 때 도움이 된다는 것을 부정하는 말은 아니다. 한 사람의 품성이나 인격이 지식이나 기술 교육만으로 이뤄지는 것은 아니다.

교회에서는 그렇게 아주 어린 아이들의 감성적 품성이 가정에서 부모에 의해 형성되듯 어린 그리스도인들의 기본 품성이 형성되도록 양육이 이뤄져야 한다. 이 것은 어떤 클라스를 몇 주 수업 받으면 수료증을 주는 것으로 이뤄지지 않는다. 어떤 아이는 선생에게 배우지 않아도 보고 듣는 것으로 배우기도 한다. 어떤 아이는 거듭 거듭 가르쳐 주어도 배움이 더딘 경우도 있다. 가정에서는 성적표로 등급을 주지도 않고 낙제생을 배출하지도 않는다. 모든 사람이 각각 자기에게 맞는 속도와 폭에 의해 양육되고 성장하고 성숙한다. 이런 양육이 교회에서는 되어 진다.

흔히 목격되는 사실은 교회 안에서의 교육이 자칫 성경 안에 있는 정보와 지식을 학교에서 교육하듯 교육하는 것에 그친다. 그리 하기 위해서 교회 학교 학생들의 클래스를 획일적으로 지성발달의 나이로 구분하여 교육 하는 것에서 그치고 만다. 함

께 생활하고 서로 돕고 약한 자를 강하게 하는 참 그리스도인의 인품이 성장하는 과정에는 큰 관심을 기울이지 않는 경향을 본다.

교회 안에서 그렇게 사랑하는 사람, 남을 섬기고 도와주는 사람, 주님께서 나를 용서 해 준 것 같이 다른 사람을 용서하는 사람, 사회에 나가서 훌륭하게 모든 임무를 감당 할 수 있는 건강한 인격의 사람이 형성된다. 그렇게 전도와 선교에 사명이 투철해지고 그 일에 여러 면에서 자기 삶과 가진 것을 내어 놓는 사람들이 배출된다. 사회에 나가면 사람들에게 사랑과 존경을 받고 칭찬 받는 사람들이 교회에서 양육되어 배출된다. 교회 안에서의 양육을 염두에 둔 교육은 학교 제도의 교육의 틀과 방법에서 탈피하여 이뤄져야 한다. 책상에 앉아 일방적이요 획일적으로 배우는 교육이 아니다. 교회의 교육은 함께 모인 공동체인 교회 안에서 동료들과 위아래 사람들의 삶과 관계를 통해 입체적이요 각 사람에게 맞는 맞춤형의 양육적 교육이 이뤄지는 곳이다.

D. 봉사와 쉼(Service and Sabbath)

이 논문의 핵심 개념이 “쉼”이다. 다음 장에서 쉼의 개념에 대하여 상세하게 기술하려고 한다. 교회의 사역을 크게 보면 사람들의 삶에 쉼이 오는 일을 하는 곳이 교회다. 무거운 짐이 내려 노아지고 근심과 걱정에서 벗어나 쉼을 얻는 시간이 그리고 그 일을 이루는 공간이 교회에 모인 때에 사람들에게 일어나게 하는 곳이 교회이다.

쉼이 일어난다는 말은 넓은 의미로 사용되었다. 단순히 짐을 내려 놓고 쉬는 것만이 아니다. 잠시 근심에서 벗어나 편안한 마음을 갖는 것만을 말하지 않는다. 기쁨으로 사랑하고 봉사하는 일 속에서도 쉼이 되어 다시 삶의 활기와 에너지를 회복하는 모든 적극적 행위까지를 쉼이라는 말속에 포함한다.

수고하고 무거운 짐진 사람들의 짐이 내려놓아진다. 교회의 근본적인 임무다. 예수 그리스도 안에서 모든 죄의 짐이 용서 받아 풀어지고 내려진다. 새사람이 되어 하나님의 자녀로 태어나는 일이 여기에서 시작된다.

병든 자가 고침을 받는 일이 여기서 일어난다. 병원에서 고침을 받는 의학적 치료가 비용을 적게 지불하거나 지불하지 않고 교회에서 일어난다는 말도 아니요 병원

에서는 고칠 수 없는 질병이 교회에서 하나님의 능력으로 모두 치유 받을 수 있다는 말도 아니다. 어떤 형태로든 육신과 마음의 병의 치유가 일어난다. 한 사람의 삶을 살 수 있게 하는 기능들을 상실하게 했던 원인의 질병들이 치유된다.

약한 자들이 강하게 되는 일이 일어난다. 피곤한 마음과 육신의 쉼과 회복이 교회에서 일어난다. 예수 그리스도 안에서 성령이 함께 하심으로 이 일들이 일어나게 하는 곳이 교회이다. 교회는 무거운 짐을 지우는 곳이 아니요 성도들을 지치고 피곤하게 하는 곳도 아니다.

한 가지 기억해야 할 것은 "쉼"이라는 말은 단순히 육체적으로나 정신적으로나 아무 것도 하지 않는 상태를 말하는 것이 아니다. 무엇을 얻기 위한 노력이라면 아무리 가벼운 일도 일이요 쉼이 아니다. 그러나 대가 없이 베풀며 하고 싶어 기쁨으로 하는 일이라면 힘든 일 처럼 보이지만 그 것이 곧 적극적인 의미에서 "쉼" 이라고 말하고 있다.

E. 전도와 선교(Evangelism and Mission)

교회는 모든 에너지를 자체 안에서만 소모하는 곳이 아니다. 거듭난 그리스도인들이 함께 모여 양육되고 성장하며 쉼을 얻고 힘을 얻으면 그 힘과 에너지는 자신들의 안일과 기쁨을 위해서 소모되는 곳이 아니다.

주님의 지상 명령이 "오직 성령이 너희에게 임하시면 너희가 권능을 받고 예루살렘과 온 유대와 사마리아와 땅 끝까지 이르러 내 증인이 되리라." (사도행전 1:8)이 에클레시아에 주어졌다. 이 분부와 명령을 가지는 곳이다.

이 말은 주님의 생명을 주시는 복음이 가장 가까운 내 집과 이웃으로 부터 시작해서 우리 마을 이웃마을을 거쳐 이웃 나라, 그리고 아주 먼 곳 까지 전하여 증인이 되어야 한다는 주님의 분부다.

이 일은 단순히 전도지를 가지고 나가 노방 전도하는 것만을 의미하지 않는다. 복음 전도에는 많은 작전과 계획도 필요하고 인원과 물질의 동원도 필요하다. 이 일을 함께 계획하고 시행하는 지휘에 담임 목사가 있어야 한고 그 지도아래 체계적이요 효율적은 복음전도를 이뤄야 하는 책임을 교회는 가지고 있다.

이 전도와 선교를 통해서 복음의 씨앗이 뿌려지고, 새 생명들이 잉태되고 태어난

다. 이 일은 밖에 있는 사람들을 우리와 같은 종교를 믿는 사람으로 개종(convert)시켜 우리 편을 만들고 우리의 교회라는 외형적 조직의 세력을 확장시키는 일이 아니다. 2000년 동안 그 일을 부패하고 쇠퇴해 가던 교회들도 성공적으로 그 목적을 성취해 왔다. 기독교의 역사에 오명을 남긴 1095년부터 1291년까지 거의 200년 동안 10회에 걸친 원정을 했던 십자군 전쟁도 결국 기독교의 교세 확장에 있었다는 사실을 잊지 말아야 한다. 전도와 선교는 근본적으로 그리스도의 증인들에 의해서 씨앗이 뿌려지고 새 생명이 잉태되어 태어나게 하는 일련의 사건들이다.

사도행전의 기록에 보면 처음에 예루살렘 교회가 핍박에 의해 흩어지고 흩어진 그리스도인들에 의해 복음의 증거되고 교회들이 세워졌다. 그렇게 세워진 안디옥 교회가 이방인 선교의 전초지로 자리 잡고 소위 바울과 바나바 마가 실라등의 선교사들을 파송해서 전도하고 교회를 세우고 성도들을 돌보고 양육했던 기록을 본다.

그리스도인들은 교회에서 성장해 사회로 나가 삶을 살면서 이 일을 한다. 이 일에 교회가 의도적으로 열정을 가지고 작전과 계획을 세우고 한결같고 지속적인 모습으로 충성스럽게 일해야 한다.

하나의 기관과 조직으로 전락한 교회들, 혹은 그렇게 목회에 임하는 목사들을 통해서 그 귀한 선교는 마음대로 편의에 따라서 기분과 상황에 따라 마구 횡포를 부리덧 다루어지는 안타까운 모습을 본다. 선교 여행이 관광여행의 일부가 되어 행해지고 있는 안타까운 현실을 본다. 담임 목사가 바뀌면 그 교회가 10년 20년 혹은 30년을 공들여 씨를 뿌리고 가꾸고 닦아온 선교지의 선교 사역을 하루아침에 쓸어버리고 자기가 선호하는 새로운 선교지를 개척 하고 재정과 인력 투자하며 시작하는 어처구니 없는 상항들을 안타깝게 지켜보게 된다.

전도와 선교는 내 기분 내 하고 싶은 대로 하는 것이 아니다. 지속성과 통일성도 함께 병행해서 이루어져야 하는 엄숙한 교회의 과제이며 사역이다.

3. 한국 교회의 현실 진단(Where Korean Church Is)

한국 교회의 부흥과 성장은 세계의 선교 역사에서 유례를 찾기 힘든 놀라운 것이었다. 불과 이백 여년의 짧은 기간 동안이었지만 처음 복음의 씨앗들을 뿌렸던

사람들의 희생적인 삶과 고난과 핍박의 시기를 결쳐 복음을 위해 순교하고 희생한 수많은 믿음의 선진들의 땀과 피로 세워진 교회가 한국 교회이다. 한국 역사의 근대화를 주도한 주역이 기독교와 그리스도인들 이었다고 말하여도 과장되지 않을 만큼 크고 중요한 역할을 감당하였다. 예수 그리스도의 복음과 성령의 역사는 사람들의 삶을 바꾸고 그들이 사는 사회를 변화시키고 역사에 영향을 끼치는 놀라운 생명력과 힘을 과시하였다.

한국 땅에서 있었던 참담한 전쟁이 끝나고 잿더미에서 다시 일어나 재건하고 경제 성장과 발전을 이룬 우리 민족의 발자취 또한 놀라운 기적이 아닐 수 없다. 이 시기에 한국 교회는 놀라운 성장을 이루었다. 그 중에 가장 크게 우리의 눈길을 끌었던 것이 한국교회의 대형화였다. 세계에서 가장 큰 열개의 대형교회 중에 다섯 개가 한국에 있다고 하는 놀라운 사실이다.

대형 교회들이 사회에 미친 영향과 교회 성장에 기여한 공을 부인할 사람은 없을 것이다. 하지만 불행하게도 이제는 그 교회들을 보는 사회의 시선이 곱지 않고 교회 안에서도 자성의 목소리가 커지고 있는 현실이다.

National Statistical Office에서 1997년과 2006 년에 발표한 1950년에서 2005년까지의 개신교 교인 수를 통계를 보면 오늘 한국 교회가 어디에 있으며 어떤 추세에 있는 것을 알 수 있다.[65]

연 도	개신교회 교인 수	성장 율 (%)	증가 수
1950 년	500,198	- %	
1960 년	623,072	24.6 %	+ 122,774
1970 년	3,192,621	512.4 %	+ 2,569,549
1980 년	5,001,491	56.7 %	+ 1,808,870
1985 년	6,489,282	29.8 %	+ 1,487,791
1991 년	8,037,464	23.9 %	+ 1,548,182
1995 년	8,760,336	9.0 %	+ 722,872
2005 년	8,616,438	- 1.6 %	- 143,898

세계의 10개 대형교회 중 5개가 한국에 있다. 2004년 설문 조사에서 “어느

[65]Number of Protestant Christians, 1950-2005.

종교가 우리 나라의 현대화에 가장 기여했느냐?" 라는 질문에 42%가 개신교를 11.3%가 카톨릭을 답했다. 그럼에도 불구하고 같은 설문 조사에서 59%의 답변자들이 한국 교회가 현재 잘못된 방향으로 가고 있다고 답했다.[66]

한국의 상장 기업 대표 이사들 중 43%가, 국회의원 1/3 이 개신교인이라는 통계다. 1952년 인구의 2.4%가 개신교였는데 이제 그 수는 20%에 이른다. 카톨릭까지 포함시키면 기독교인은 한국 인구의 30%에 달한다.

최근에 들어 한국 교회의 대형교회에 대한 비판들이 많이 나왔다. 두드러지게 비판하는 말들은 담임목사를 CEO 에 비유하고 교회의 세속화 와 기업화를 이구동성으로 말한다. 한국 교회 이대로 좋은가?" "하나님은 좋지만 교회는 싫다" 등의 책이 출판되어 한국 교회에 대한 비판적 반성과 진단과 제언들이 나오고 있다.

이제 교회는 세속주의에 깊이 물들었으며 거대한 세속적 기업처럼 변신되어 운영되어가고 있는 현실을 본다. 오늘날 목회 사역의 주요 관심은 교회 부흥과 성장이다. 수 없이 많이 나오는 책들이 교회 성장을 위한 지침서 들이다. 교회 성장을 효과적으로 이룬 사람이 성공하는 목사가 되고 훌륭한 지도력을 가진 지도자라 인정을 받는다. 그들이 이루 성취한 결과에 따라서 목회의 질이 평가되어왔다. 교회 건물이, 교인 수가, 그리고 교회 예산이 목회의 질을 평가하게 되었다. 지금도 대형 교회는 교인의 수가 증가하고 있는데 전체 교인 수는 줄어가는 이상한 현상을 본다. 그 말은 작은 교회들이 문을 닫거나 교인 수가 줄어가고 있다는 뜻이다.

그 목적에 도달하고 그 결과를 이루기 위해서는 가능한 수단을 모두 동원해서 교회 성장에 총력을 기울였다. "꿩잡는 것이 매다" 라는 속담처럼 꿩을 잡기만 하면 메가 된다는 잘 못된 생각을 가지고 일 해 왔다. 꿩을 잡았다 할지라도 매가 아니면 매가 아닌 것이어야 하지 않는가. 교회가 결국 세속화 하면 교회는 부패하고 쇠퇴한다. 그렇다면 어디까지가 세속화이며 어디까지가 신실하게 주의 종으로 교회를 주님의 몸된 교회로 섬기며 이끄는 참다운 목회 지도자가 될 수 있을까 하는 것이 이 연구 논문의 중심 과제이다. 나는 지난 35년 동안 이 일을 심각하게 고민하면서 목회 사역에 임하여 왔다.

그 결과가 "쉼터"라는 개념으로 교회를 보자는 것이었다. 나는 지난 35년 동안

---

[66]이코노미스트 스페셜 리포트. Nov. 2007.

작은 마을에 있었던 작은 교회를 섬기었고 중소 도시에 위치한 교회 한 인 인구가 가장 많이 밀집한 후러싱에서 한인 이민 교회들 중에서는 대형 교회라 불리는 교회에서 지난 13년을 목회 하였다. 이 모든 목회 현장에서 의도를 가지고 적용하여 경험한 결과가 이 논문의 핵심 내용이 된다.

이제 한인 교회의 목회자들에게 새로운 목의 방향과 새 패러다임을 제시 할 때가 되었다. 이 논문은 그 일에 작은 도움이 되기를 희망한다.

IV. 새 패러다임 쉼터로서의 교회
(a Place called 'Swimmter' as a New Paradigm of Church)

1. 목회의 새 패러다임 모색(Search for a New Paradigm of Ministry)

교회의 사역을 "쉼터"라는 개념으로 접근하는 것은 결코 새로운 시도는 아니다. 주님의 몸된 교회가 역사를 통해 사역을 감당하면서 항상 그 안에 복음으로 생명이 태어나고 양육을 받고 고침과 쉼을 얻고 나아가서는 땅 끝까지 이르는 복음의 증인이 되어 오는 일이 그치지 않았다. 지금도 모든 교회들을 통해서 성령께서는 이 일을 이루시고 계심에는 의심할 여지가 없다.

끊임 없이 교회와 사역에 대하여 주님의 뜻에 충실하게 목회를 하는데 도움이 되는 새로운 시도와 방법들이 연구되고 현장에서 경험되어 소개되고 발표되었다. 그 모든 방법들은 나름대로 성공하고 증명된 방법들로서 목적을 이루는데는 공헌을 하였다. 그렇게 복음이 전파되었고 목회를 통해 사역이 교회 안에서 이루어지고 교회는 부흥하고 성장하였다.

그런데 한결같이 그 성공과 성취는 큰 교회를 이루어 큰 건물을 짓고 거대한 기구를 형성하고 많고 큰 규모의 예산을 가지고 운영되면서 안에 생명력을 잃고 부패하고 쇠퇴해 가는 전철을 밟아왔다. 스스로 부흥이다, 성장이다 말하고 있는 중에 교회는 세속화 되었다. 교회는 세상 속의 다른 조직(instituition)과 다를 바 없이 소위 institutionalized 되어왔다. 교회가 커지면 그리 되어야 한다고 배우고 의도적으로 조직과 기구를 견고히 하며 운영하는 것에 관심을 쏟을 뿐 아니라 그 일이 교회의 가장 중요한 자리를 차지하게 되었다는 사실이다. 모임도 조직적이어야 하고, 프로그램도 조직적이어야 하고, 돌보는 사역도 조직적이어야 한다. 그 조직을 공정하게 운영해야 한다 해서 앉아서 규례(bylaw)를 만들고 정책(policy)을 세워야 하게 되었다. 여선교회도 남선교회도 중학교 학생회도 청년부 모임도 모임을 하면 이 일에 열을 띠

고 많은 시간과 정력을 소모하게 되었다. 장로님들도 모이면 이제는 '기획위원'이라는 명목으로 이젠 교회의 조직과 정책에 대한 관심으로 편이 갈라지고 심지어는 세력 다툼들이 일어나게 되었다. 이제 교회에서 책임 맡아 하는 일 마다 상하 구조와 지배하는 권력과 그렇지 못한 직책으로 구별이 되기 시작하였다.

섬기는 직책과 섬김을 받는 직책이 구분되기 시작했다. 책임과 권력이 구분되면서 권력 속에는 엄청난 대가와 이문들이 도사리고 있게 되었다. 그러기 때문에 이젠 일들을 하게 될 때 힘있는 사람과 힘이 없는 사람이 구별되고 힘있는 사람이 이기고 힘없는 사람이 밀리는 일이 교회 안에서도 공공연한 사실이 되었다.

교회는 성장하면서 제도화 되어가는 과정을 밟아왔다. 교회가 제도화 되어야 지속성이 있고 안정성을 가진다고 믿게 되었다. 제도화가 되면 될 수록 목회자는 일반 기업이나 정치나 다른 조직들의 리더들과 같은 모습으로 교회를 운영하고 치리해야 한다고 믿게 되었다. 교회 성장을 위한 이론도 결국 보면 내면적으로는 이 일을 논하였다. 어떻게(how)라는 질문 밑에는 항상 이 일을 논하였다.

오늘 한국 교회와 미국에 있는 한인교회의 현실은 30년 혹은 그 전의 현실과는 다른 처지에 처하여있다는 사실이다. 사회에서 교회를 보는 시선이 이제는 곱지 않다. 교회 안에서도 자성의 목소리가 들려나온다. "한국 교회 이대로 좋은가?" 라는 책은 이 현실을 심각하게 고발하고 있다.

본인은 이 현실을 보면서 원인을 찾아보려고 부단한 노력을 하였다. 한 가지 눈에 띄는 사실을 발견하였다. 너무도 당연하고 기본적인 것임에도 우리들의 시야에서 감추어져 있었던 사실이 있었다. 그 것은 다름 아닌 교회를 하나의 세상 조직과 같은 기구(institution)로 보고 다룬다는 사실이다. 그 안에서 교회의 사명을 규명하고 그 안에서 프로그램 사역들을 구상하고 계획하여 주님의 뜻을 이루고 성취해 보려는 노력이었다.

이 논문과 프로젝트를 통해 새로운 접근 방법을 제시하려고 한다. 그 것은 다름 아닌 "쉼터"라는 개념으로 교회의 본질과 사역을 보려는 시도이다. 이 시도는 흔히 우리가 알고 있는 세상적 institution으로서의 관심사에 대하여는 의도적으로 외면한다. 심지어 조직 개편이나 교회의 체제 개혁이라는 시도도 배제한다. 그 노력은 결국 우리의 관심을 생명이 있는 삶의 문제에서 외면하도록 만들기 때문이다.

흔히 생각 할 때에 기구가 개편되지 않고 어찌 새로운 일을 시도 할수 있으며 그 일이 이뤄질 수 있겠는가라고 질문한다. 그러나 있는 조직 안에서 오늘까지 살아 왔다면 사람을 죽이는 조직은 아니지 않는가! 운영의 문제요 리더십의 문제로 보는 것이다. 큰 교회는 안된다, 작은 교회는 할 수 없다라는 말은 하지 않는다. 이 쉼터로의 접근은 한 마디로 말하자면 "가정"을 염두에 두고 나온 개념이다.

쉼터를 성서적 근거, 신학적 근거, 그리고 사회학적 측면에서 개념의 정당성을 살펴보고 그 사역의 특징, 그리고 목회 지도자가 하는 일을 통해 어떻게 그 사명을 이룰 수 있는가 하는 실질적인 문제를 다루고자 한다.

A. 교회와 사역(Church and Ministry)

세상 조직은 아무리 작아도 법을 따진다. 가정은 아무리 커도 법을 제정하거나 임금을 주고 받거나 상장과 증명서를 주고 받는 일을 하지 않는다. 가정 안에서는 세력을 불리고 사람들을 끌어들여 성장하려 하지 않는다. 가정에서는 자연적으로 생명이 태어나 양육을 받고 식구가 늘어난다. 초대 교회는 이런 형태의 교회였다. 교회에 생명이 있고 성장하는 기간에도 이런 교회는 그 기능을 수행했었다. 그러나 어느 때로부터 그 것이 멈추고 조직화 되어가면서 이 기능이 상실되고 교회는 부패하고 쇠퇴하여왔다.

통상적인 개념으로 교회는 틀이요 사역은 그 내용이라 볼 수 있겠다. 교회를 말할 때 가장 큰 위험은 내용과 떼어서 생각하는 경향이 있다. 교회는 사실상 건물이 될 수도 없고 조직을 말하는 것도 아니어야 한다. 교회는 하나님의 백성들이다. 하나님을 아버지로 하는 모든 형제 자매들의 집이다. 식구가 함께 모여 사는 가정과 다를 바가 없어야한다. 그러나 오늘 교회는 조직으로 변모했다. 그 안에서의 사역이 세상의 조직이 가지고 있는 목적과 같은 내용을 담고 있다면 이는 세상의 조직과 같은 조직 중의 하나일 뿐이다. 이 교회가 가정이 하고 있는 성스러운 일을 감당하고 있다면 참으로 하나님의 자녀들이 모인 참다운 곳이 된다. 그 것이 이 논문에서 말하려는 가장 중요한 핵심적 논리요 의도인 것이다.

가정에서는 생명이 태어나고, 어린이가 돌봄을 받고, 양육과 성장이 이뤄지며 아플 때 치료 받고 피곤할 때 쉼을 얻으며 약한자가 강하게 된다. 그리고 이 일에 가장

큰 역할을 담당해야 하는 사람이 곧 참다운 목회자의 리더십을 발휘해야 할 담임목사이다. 가정의 분위기는 통상적으로 부모가 책임 지는 것과 마찬가지이다.

B. 쉼터로서의 교회(Church as a 'Swimmter')

i. 삶터, 일터, 쉼터(Time and Place of Living, of working and of Sabbath)

우리가 살고 있는 세상을 "삶터"라 부른다. 사람들이 살고 있는 곳이라는 말이다. 이 삶터에는 먹고 살기 위해, 삶의 필요한 것들응 얻고 이루기 위해 사는 "일터"와 삶이 태어나고 자라고 강해지고 쉼을 가지는 삶의 본거지인 가정과 같은 "쉼터"가 있다고 구분하는 것이다. 일터는 먹고 살기 위해 땀 흘리고 일해야 하는 삶의 터전이요 쉼터는 가정으로서 일터에 나가 일하는 목적이 있는 곳이요 우리 삶의 본거지인 곳이며 "쉼"이 이뤄지는 곳이라는 말이다. 이 "쉼터"인 가정도 "삶터"인 세상 안에 엄연히 존재하는 조직(institution)이지만 "일터"에 있는 모든 다른 조직(institution)과는 근본적으 다른 목적과 특성을 가진 곳이라는 논리이다.

"일터"의 목적과 "쉼터"의 목적은 근본적으로 다르다. "일터"의 법칙과 "쉼터"의 법칙이 다르다. 그들 사이에는 다른 경제원칙이 지배한다. 일터의 삶의 형식과 쉼터에서의 삶의 형식이 완전히 반대임을 주목해야 한다.

사람이 사는데 필요한 것을 얻기 위해 일하는 "일터"는 한마디로 말하면 생존을 위해 땀을 흘리는 경쟁 마당이요 투쟁의 장소다. 일터의 법칙은 "약육강식(弱肉强食)" 이요 "적자생존(適者生存)"다. 강한 자는 먹고 약한 자는 먹이가 된다. 강한 자는 승리하고 약한 자는 패한다. 강한 자는 많은 것을 취하고 약한 자는 가진 것 까지 빼앗긴다. 이 질서에 적응하는 사람만 살아남는다. 여기에서 살아 성공하기 위해서는 능력이 있어야 하고 가진 것이 있어야 한다. 이 모든 것에 의해 서열과 우열이 결정된다. 이 일터에는 그래서 시기 질투 싸움과 거짓 중상모략이 판을 친다. 이 일터인 세상 모든 기구(institution)는 이 원칙에 의해 다스려진다.

일터는 삶에 필요한 것들을 얻기 위한 수단(means)의 장소이다. 땀을 흘리고 종신토록 수고하는 그 수고가 결국 먹고 살기 위한 것을 얻기 위함이다. "얻는다" "가진다" "이룬다" 등이 일터에서 추구하는 궁극적인 목적이다. 어떤 세상의 조직과 기

관이라도 한번 깊이 들여다보면 목적이 그 곳에 있다. 그 일터에서 일하는 개인도 마찬가지이지만 일터를 하나의 단위로 볼 때도 마찬가지다. 얻는 것에 실패하면 일터에서는 패자가 된다. 작은 것을 투자하고 많은 것을 얻어야 하는 경제이다. 많은 것을 투자하고 적을 것을 취하면 일터에서는 결국 도태되고 만다. 일터는 거래하는 경제이다. 모든 것을 주고받는 거래의 계산을 가지고 피차 공존한다.

그러나 삶터인 우리가 사는 사회에는 성스러운 기구(institution)인 가정이 있다. 이곳은 쉼터이다. 일터와는 근본적으로 다른 법칙이 다스리는 질서가 있는 곳이다. 가정은 얻기(gain oriented) 위한 목적을 가진 곳이 아니다. 가정은 소모하는 곳이다. 가정은 베풀고 주는 경제가 다스리는 곳이다. 일터에서의 땀 흘리는 노력은 가정에서 쓰기 위해 필요한 것들 얻기 위함이다. 가정에서 사랑하는 사람을 위해 가족들의 행복과 즐거움을 위해 음식도 사고 가구도 사고 집도 사고 즐거운 여행도 한다. 가정은 소비하는 곳이다.

가정은 강한 자가 약한 자를 섬기는 곳이다. 가정에는 거래가 없다. 사고파는 일도 서로 거래하기 위해 손익을 계산하지도 않는다. 만일 가정에 이런 일이 행하여지고 있다면 이미 그 가정은 세속화 한 가정이요 세상 조직처럼 긴장이 싸이고 승자와 패자가 생긴다. 그러면 가정 안에도 경쟁과 싸움이 싹트고 불화가 생긴다. 가정으로서의 기능을 상실하게 된다.

가정이 세속화 되었다 상상해 보자. 오늘의 가정도 세속화해서 스스로 붕괴되는 가정들이 많이 있는 것을 보는 일은 안타까운 일이다. 가정도 질서를 세워야 하기에 민주적인 방법에 의해 투표를 해서 지도자를 선출해 그 사람이 모든 것을 결정하고 명령하는 질서의 체제를 확립하자 한다면 어찌 되겠는가. 가정 안에서도 힘센 자가 인정을 받고 약한 자는 괄시당한다면 어찌 되겠는가. 가정 안에서도 모든 것을 한 일에 의해 평가 받고 마땅한 처우와 임금으로 대우를 한다면 어찌 되겠는가. 가정에서도 인권이니 정당한 권리니 하면서 그 권리를 찾기 위해 데모하고 농성한다면 어찌 되겠는가. 만일 가정이 그렇게 세속화 되어 운영이 된다면 조만간 그 가정에서는 생명이 태어나지 않을 것이다. 가정에서는 더 이상 어린 아이들의 안식처가 되지 않은 것이다. 그 곳은 더 이상 평안을 주고 쉼을 주는 곳이 될 수 없을 것이다. 아무리 한 때는 큰 집을 샀고 아름다운 정원을 가꾸고 좋은 가구고 집안을 꾸미었을지라도

이제는 사람이 다 떠나버리고 쓸 모 없이 되어 덩그러이 큰 집과 잡초가 무성한 정원과 먼지 쌓인 가구만 남게 될 것이다. 한 때 식구들이 함께 웃고 살며 행복을 누리던 발자취가 끊기고 말 것이다.

교회는 바로 이 가정의 경계선이 혈통으로 이어진 한 식구에 머무는 것이 아니라 하나님을 아버지라 부르는 모든 형제자매들이 한 식구로 모인 큰 가정이라는 개념이다. 때문에 교회 안의 모든 사역과 삶의 mode는 일터의 질서가 아니라 하나의 가정과 같은 "쉼터"의 질서가 되어야 한다는 것이다.

ii. 일과 쉼의 개념 정리(to Work and to Rest)

몸을 움직여 하는 모든 일을 흔히 일이라 생각하기 쉽다. 아무 것도 하지 않는 상태를 쉼이라 통상적으로 생각한다. 힘들게 일 한 후 잠시 일을 멈추고 땀을 씻는 일을 쉼이라 생각한다.

그러나 실상 사람은 숨 쉬고 살아 있는 동안 잠자면서 휴식을 취하는 시간 외에는 몸을 움직이고 있다. 소위 몸을 움직이는 활동을 모두 일이라 말할 수 없으며 아무 것도 안하는 상태를 쉼이라 말 할 수도 없다. 육체적으로 쉽고 편한 상태를 쉼이라 말하고 힘들고 고통스럽다고 모두 일이라 말 할 수 없다.

쉬는 날 땀을 흘리고 등산하는 사람도 있고 정구장에서 땀을 흘리면서 정구를 하는 사람도 있다. 어떤 이는 쉬는 날 세수도 하지 않고 하루 종일 빈둥빈둥 집에서 쉬기도 한다. 어떤 형태이던지 일에 지치고 피곤한 마음과 육체에 쉼을 주고, 힘든 일로 소진되었던 몸과 마음에 다시 에너지를 충전 시켜주고 활력소를 불어 넣어주는 일을 쉼이라 할 수 있다. 그래서 쉬는 일을 오락(recreation)이라 말한다. 쉼은 재창조(recreation)하는 활동이다.

일이란 먹고 사는 수단으로 얻기 위해 하는 모든 활동을 일이라 말할 수 있겠다. 소위 "얻기 위한 동기"(gain oriented)를 가진 제반 활동과 행위를 일이라 한다. 이는 육체적인 활동과 노동만을 말하지 않는다. 정신과 마음의 활동도 여기에 포함한다. 학교에서 공부하는 행위도 일에 속한다. 정치와 경제의 조직 안의 모든 활동이 일에 속한다. 그 곳에서 잠간 쉬는 시간도 결국 일터의 활동으로 간주한다. 이 논문에서는 일의 정의를 "일터"에서의 모든 활동을 일이라 말하고 있다. 그 이유는 "일터"의

경제원칙 안에서 활동하는 모든 행위와 활동을 일이라 말하기 때문이다. 사회에 조직된 친목단체나 여행을 위한 모임과 조직도 일터의 활동에 포함한다. 이곳도 역시 일터의 경제원칙이 일을 한다. 산에 오르는 오락 행위도 결국 거기에 적합한 사람들을 선택하고 그렇지 못한 사람은 탈락 시킨다. 일터의 경제 원칙 "적자생존"이다. 그런 장소에서는 생명이 태어나는 일도 양육되는 일도 치유의 일도 그들의 목적도 관심도 아니기 때문이다.

경쟁의식을 가지고 행동하는 모든 행동이 일이다. 생존 경쟁터에서 남보다 앞서가고 상대를 이기고 승리하기 위한 모든 노력들 그 것은 생존경쟁 법칙이 다스리는 곳에서의 활동이다. 얼른 보기에는 쉼의 활동인 잠간의 휴식을 이 논문에서는 "쉼터"의 활동으로 보지 않는다.

어떤 삶의 공간에서 하는 활동인가에 의해 "쉼" 과 "일" 이 구별된다. 같은 힘드는 활동이라도 "쉼터"의 공간의 일과 "일터"공간의 일이 구별된다. 한 성악가가 노래를 부르는 일이 "일터"의 공간에 속한 일은 일이요 "쉼터"의 공간에 속한 일은 쉼이다. 같은 집안에서라도 연주를 위한 연습의 노래는 일이요 즐겹게 아무런 의도 없이 좋아서 부르는 노래는 쉼의 활동이다. 힘든 일이라도 돈을 벌기 위함이던지 아니면 명예 심지어는 칭찬을 의식하고 하는 대가성 일이라면 일이다. 하지만 같은 일이라 할지라도 어떤 대가를 바라지 않고 하는 일이면 쉼의 활동이다. 사랑하는 사람을 위해서 헌신하는 행위들도 쉼이요 나라와 백성을 위해서 자기 몸을 희생하는 행위까지도 쉼에 속한 활동이다. 거기에는 희생이 있을 뿐 자기 삶을 위한 어떤 기대하는 대가는 없기 때문이다.

회전의자에 앉아 만족과 즐거움을 가지고 활동하는 사장님도 일을 하고 있는 것이다. 잠시의 기쁨이 있고 만족이 있다고 모두 쉼은 아니다. 더 많이 얻기 위해, 더 강해지기 위해, 성공하기 위해서 사람들은 부단히 일을 하고 있다. 얼른 보아 편한 일 힘든 일이 있지만 그 것은 다른 사람들이 판단하여 말할 문제가 아니다. 일하면서 우리는 초조하고 불안하다. 성공과 실패가 여기에 달려 있다. 실업자가 되어 일이 없는 사람은 그냥 놀고먹는 것이 아니다. 하루 종일 마음이 초조하고 걱정이 되어 집 안에서 누워 뒹굴고 있어도 그는 일을 하고 있는 것이다. 그는 쉼터가 되는 집에서도 아직 일터의 짐을 내려놓지 못하였기 때문이다. 남의 집을 돌며 구걸하는 활동도 일

이다. 땅에 떨어져 있는 것을 줍는 것도 일이요 남의 것을 훔치는 일도 사기 치는 일도 일이다.

이 논문에서는 "삶터" 와 "쉼터" 와 "일터"라는 개념은 단순한 물리적 공간만을 의미하지 않는다. 우리의 존재는 물리적 공간(physical space)에만 살고 있는 것이 아니다. 우리는 시간적 공간(space of time)도 삶의 공간으로 보아야 한다. 생명이 없는 단순한 존재는 물리적 공간만을 점유하고 있지만 움직이는 생명은 시간을 말하지 않고는 불가능하다. "터"라는 표현 속에는 시간과 공간을 함께 말하여 우리의 삶이 살고 있는 곳을 말한다. 일터에는 일하는 시간인 낮과 일하는 장소가 있다. 쉼터에는 쉬는 시간인 밤과 쉬는 장소 가정이 있다. 삶터는 이 모든 시간과 공간을 포함한 말이다.

특히 이 시간과 공간의 개념은 매우 필요한 생각의 틀이다. 다음에 있을 쉼터의 개념을 정리 할 때 근원을 "안식일"(Sabbath)에 에서 찾는다. 이 개념은 얼른 보기에는 시간적 공가의 개념이다. Abraham Joshua Heschel은 그의 책 "안식일"(the Sabbath)에서 공간과 시간을 구별하는 논리를 전개한다. 사람은 공간을 차지하고 있는 물질세계에 현혹되어 모든 일을 이 물리적 공간 속에서 행하고 있다. 그 것이 우리에게 무거운 짐을 지운다. 그 것이 노동이다. 그는 하나님의 안식일 계명은 우리를 공간의 삶에서 시간의 삶으로 초대한다고 주장하며 안식일의 의미를 찾는다.[67] 그러나 본인은 이 논문에서 시간과 공간을 구별하지 않고 합하여 사용하는 개념으로 "삶터" "일터" "쉼터"라는 단어를 사용하였다.

일터에서 행하는 모든 활동이 다 일이다. 세상의 모든 조직과 기구는 이 일터의 경제와 이 질서 속에서 일 잘하는 사람들의 경쟁력을 길러주고 경합하는 활동이다. 구멍 가게나 세계적인 큰 기업이나 결국 이 일을 하는 기구이다. 학교에서 공부하는 일도 이 일터의 질서에서 하는 활동이다.

강한 자는 빼앗고 약한 자는 빼앗긴다. 칭찬과 박수도 승리자의 몫이지 패자의 것은 아니다. 이 경제 원칙에 의해서 강해지기 위해서, 더 얻기 위해서, 심지어는 칭찬과 박수를 얻기 위해서 하는 행동 모든 행위가 "일"이다. 땀흘리는 일이요 긴장하

[67] Abraham Johusa Heschel, *The Sabbath(its meaning for modern man)* (Farrar: Straus and Giroux, 1951), 5.

는 일이다. 그래서 하루 일과가 끝나면 피곤하다. 지친다. 이 일터에서는 치열한 경쟁이 있고 시기와 질투, 중상 모략, 남을 해치는 일들이 일어난다.

그러면 "쉼"이란 무엇인가? 일터에서 일어나는 일이 아닌 활동을 "쉼"이라 할 수 있겠다. 일터의 일과 똑 같은 땀을 흘리는 힘든 활동인데도 불구하고 쉬는 시간, 쉬는 곳에서 하는 활동은 "쉼"의 활동이다. 쉬는 일은 대가를 원하지 않는다. 칭찬도 필요 없다. 명예를 위해서 일하는 것도 아니다. 무엇인가를 얻고 취하기 위한 행동이 아니다. 하고 싶어서 하는 일이다. 기뻐서 하는 일이다. 사랑하기 때문에 하는 일들이 곧 "쉼"터의 일이 된다. 참다운 삶의 쉼은 바로 이곳에서 하는 활동 속에서 내 속에 피곤이 풀리고 새로운 에너지가 생성된다. 이 쉼터에서의 활동 속에 어린이들은 자란다. 이 쉼터에서 엄마는 그 엄청난 희생을 감수한다. 그 수고로 간난 아이는 돌봄을 받고 가족들은 함께 식탁에 앉게 된다. 사랑하는 일도 쉼이다. 이 모든 활동이 쉼이다. 이 쉼이 있는 곳에서 새 생명이 태어나고 양육을 받고 성장한다. 약한 자가 강해지고 피곤한 삶이 쉼을 얻는다. 이 일이 가정에서 일어난다. 궁극적으로 교회가 바로 이 쉼터가 되어야 하고 교회 안에서의 모든 활동은 그런 의미에서 쉼 곧 안식의 활동이다. 그 속에서 참 쉼이 이뤄지고 생명이 태어나 성장한다. 약한 자가 강해지고 병든 자가 나음을 얻는다.

iii. 쉼터 개념의 성서적 근거(Biblical Foundation of the Concept of a 'Swimmter')

a. 주님의 초대(Invitation of Jesus)

마태복음 11:28절에 주님께서 초대하신다. "수고하고 무거운 짐 진 자들아 다 내게로 오라 내가 너희를 쉬게 하리라." 교회는 이 초대를 가진 곳이다. 우리가 다른 약속으로 사람들을 초대할 권한이 없다. 우리를 위해 십자가에 돌아가시고 부활하시어 하나님 우편에 앉아 계시며 심판주로 다시 오실 교회의 머리가 되시는 주님께서 베푸시는 초대의 말씀인 이 초대가 곧 교회가 사람들을 초대하는 초대가 되어야 한다.

오늘 세속화 되어버린 많 교회는 사람들을 이 쉼터로 초대하는 역할을 담당하지 못하는 교회가 되어버리고 말았다. 아마 많은 사람들이 이 말에 의문을 제기 할지 모

르겠다. “우리는 항상 주님의 이름으로 초대하고 있어요. 이 말씀 강단에서 선포하고 가르치고 있지요. 주님 안에서 거듭나면 참 평안을 가지게 됩니다. 죄가 용서 받으면 참 쉼을 얻게 됩니다.” 라고 목사님은 설교 하시고 우리도 믿고 있고 그리 하고 있다고 말할 것이다. 예수님께서 십자가의 고난을 앞두고 마지막 주간에 예루살렘 성전에서 비들기 파는 사람들의 상을 뒤 엎고 돈 바꾸는 사람들을 좇아내시며 “기록된 바 내 집은 기도하는 집이 되리라 하였거늘 너희는 강도의 소굴을 만들었도다” (누가복음 19:46) 말씀하시었다. 당시 성전 안에는 모든 거룩한 예배와 말씀과 기도와 찬양이 없었겠는가? 하지만 성전 안에서 행해지는 일들은 세상과 다를 바 없는 경쟁, 시기 질투, 이득을 챙기는 집단들의 경합처가 되었다는 말씀이다. 이 곳에 참다운 쉼은 찾아 볼수 없게 되고 말았다. 교회는 주님의 초대인 쉼으로 초대하는 곳이요 쉼터가 되어야 한다. 머리 되시는 주님께서 이 쉼으로 초대하시었다.

b. 창세기의 기원(In the Beginning)

창세기의 천지 창조 이야기를 보자. 태초에 하나님께서 말씀의 천지를 창조하시었다. “빛이 있으라 하매 빛이 있었다.” 저녁이 되고 아침이 되며 이를 첫째 날이라 칭하시었다. 그렇게 모든 만물을 창조하시고 사람을 만드셨다. 남자와 여자를 만드시고 함께 사랑하며 살게 하시었다. 그렇게 처음 인류가 삶을 시작한 곳은 낙원 에덴동산이었다. 그 곳은 일이 없는 곳이었다. 쉼만이 있는 곳이었기에 참다운 낙원이었다.

불행하게도 첫 사람 아담과 하와는 하나님 앞에 죄를 범하였다. 그 결과고 낙원에서 좇겨 나게 된다. “네가 흙으로 돌아갈 때까지 얼굴에 땀을 흘려야 먹을 것을 먹으리니 네가 그것에서 취함을 입었음이라 너는 흙이니 흙으로 돌아갈 것이니라.” (창세기 3:19) 그 때로부터 인간은 낙원을 잃고 이제 세상이라는 곳에서 평생 먹고 살기 위해 땀을 흘리고 일하며 살다가 죽음을 맞이해야 하는 운명에 처하게 된다.

그러나 창조의 이야기를 보면 별로 눈에 띄지 않았던 사건이 있다. 하나님께서 일터인 세상으로 내어 보내실 때 아담과 하와를 이혼시켜 내 보내시 않으셨다. 사랑하는 아내와 남편이 함께 사는 가정은 빼앗지 않으셨다. 이 가정의 보금자리가 삶터에서 일하고 쉼을 얻는 쉼터가 되었다. 낮에는 일하고 밤에는 쉬었으며 일터에서 일

한 후 쉼터인 가정에서 쉼을 가졌다.

이 쉼터에서 자녀들이 태어났다. 그리고 그들은 돌봄을 받고 성장했다. 이 쉼터인 가정이 있었기에 인류가 존속되었다.

c. 안식일 계명(Sabbath Law)

모세의 영도아래 400여년의 애굽에서의 노예같은 생활을 청산하고 이스라엘 백성들의 자유를 찾는다. 출애굽을 하여 그들은 40년 동안 광야 생활을 하는 동안 하나님의 백성으로 예배하는 법을 배운다. 모세를 통해 하나님께서 주신 십계명을 받게 된다. 유일하신 하나님 외에 다른 신이 없으며 하나님 외에 다른 신을 섬기지 말라. 우상을 섬기지 말라. 여호와의 이름을 망령되이 일컷지 말라 는 계명에 이어 “안식일을 지켜 거룩하게 하라” 는 계명이 주어진다. 그리고 이어서 주어진 계명이 “네 부모를 공경하라” 라는 계명이다.

안식일은 쉬는 날이다. 쉼이 있는 날이다. 쉼이란 아무 일도 안하는 날인데 왜 그리 중요한 위치를 차지하는 것일까? 삶에 차지한 쉼의 장소와 시간의 중요함을 말하여 주고 있다. 하나님 안에서 쉼을 가지는 것이 삶의 근본이다. 안식이라는 말이 히브리말로 “Sabbath”이다. 이 뜻은 “day of rest”이다.

이 네 번째의 계명은 다음과 같다. “안식일을 기억하여 거룩하게 지키라. 엿새 동안은 힘써 네 모든 일을 행할 것이나 일곱째 날은 네 하나님 여호와의 안식일인즉 너나 네 아들이나 네 딸이나 네 남종이나 네 여종이나 네 가축이나 네 문안에 머무는 객이라도 아무 일도 하지 말라. 이는 엿새 동안 나 여호와가 하늘과 땅과 바다와 그 가운데 모든 것을 만들고 일곱째 날에 쉬었음이라. 그러므로 이 날을 복되게 하여 그 날을 거룩하게 하였느니라.”

참으로 쉼의 자리를 우리 삶에 바로 찾아 주신 말씀이다. 이 날은 거룩한 날이요 하나님과 함께 하는 날이다. 이날은 집안이 모두 쉬는 곳이 되어야 한다는 말씀이다. “남종이나 여종이나 심지어 가축이나 문 안에 유하는 객이라도” 쉼이 주어지는 날이다.

예전에 우리 삶에 식모나 일하는 아이가 집에서 일하던 때가 있었다. 예수 잘 믿는 장노님 가정 주일 아침 잘 차려입고 교회에 “안식일 지키러” 가면서 “너 우리 없

는 동안 쉬어서는 안 된다. 집안 청소도 잘 해놓고 문단속 잘하고 빨래도 하여야지 우리 없다고 농땡이 치면 안된다." 라고 말하며 아이들과 함께 성경책 가슴에 끼고 교회를 향해 떠나는 모습을 흔히 볼 수 있었다. 그들은 안식일 교회를 향하고 있었지만 아직 집안일에서는 쉼을 얻지 못하였다. 자기는 일하지 않았지만 식모에게는 시켜서 일하게 하였다. 참 안식 쉼을 알지 못한 행위였다.

쉼이 있는 날, 쉼이 있는 곳은 일 한 후에 잠간 휴식을 취하는 시간과 공간이 아니다. 근본적으로 하나님이 계신 곳이요 그 하나님과 함께 쉼을 가지는 일은 삶의 출발점이요 짧의 종착역이 되는 존재의 근원이 되는 거룩한 곳이요 날이 되는 것이다.

d. 확장된 가정(Expanded Family Boundary)

예수님께서 이 땅에서 사역을 하실 때 하루는 모친과 동생들이 찾아 오셨다. 제자들이 예수님께 이 일을 알렸을 때 "누가 내 어머니이며 내 동생들이냐 하시고 손을 내밀어 제자들을 가리켜 이르시되 내 어머니와 나의 동생들을 보라 누구든지 하늘에 계신 내 아버지의 뜻대로 하는 자가 내 형제요 자매요 어니이니라." 라 말씀하신다. 이 말씀을 읽을 때 문득 어떻게 어머니와 동생들이 찾아 오셨는데 그런 말씀으로 문전 박대를 하셨을까 예수님도 너무 하셨다라는 생각이 든다.

하지만 이 말씀은 주님께서 친 부모나 형제를 괄시하신 것이 아니라 이제 우리의 가족은 혈연을 넘어 하나님을 아버지로 그 뜻을 따라 사는 사람들이라는 말씀이었다. 다시 말해서 예수님께서 우리 삶터에서 가족의 경계선을 넓히고 확장하셨다. 교회 안에 하나님의 자녀들이 형제 자매로 모였을 때 교회는 "가정" 이요 "쉼터" 가 된다.

e. 초대 교회의 공동체(Community of an Early Church)

사도행전 2장에 보면 초대 교회의 모습을 간단하게 다음과 같이 표현하였다. "믿는 사람들이 다 함께 있어 모든 물건을 서로 통용하고 또 재산과 소유를 팔아 각 사람의 필요에 따라 나눠주며 날마다 아음을 같이하여 성전에 모이기를 힘쓰고 집에서 떡을 떼며 기쁨과 순전한 마음으로 음식을 먹고 하나님을 찬미하며 또 온 백성에게 칭송을 받으니 주께서 구원 받는 사람을 날마다 더하게 하시니라." 이 말씀은 그리스

도인의 공동체가 세상의 다른 모임처럼 조직과 기구가 아니라 크게 확장된 한 가족과 같은 형태의 분위기였음을 단적으로 말해주고 있다. 이것이 교회였으며 그리스도인의 공동체였다. 이 곳에서 참다운 성도의 교제 '코이노니아'가 이뤄지었다.

오늘 우리는 그 장면을 2000년 전 사회가 단순하던 시대의 일이었다고 쉽게 단정해 버리고 있다. 그러나 그 표현 속에 담긴 핵심적인 요소가 무엇이었음을 넘겨보아서는 안 될 것이다. 시간이 지나면서 공동체가 커지고 사도들만이 일 하기에는 감당 할 수 없을 만큼 되었을 때에 교회는 처음 집사를 선택하게 된다. 그 집사들이 모두 "섬기는 자" 였음을 안다. 오늘 현대 교회 안에서 직분을 선택하는 것과는 하늘과 땅의 차이만큼 큰 차이를 보게 된다.

가정에서 식구들 중에서 일을 맡기는 것과 사회의 조직 안에서 사람들을 선택하여 책임을 맡기는 일에는 근본적인 차이가 있음을 알아야 한다. 초대 교회의 사역은 전 장에 언급한 '디아코니아' 였다. 쉼터의 모습을 그대로 나타내고 있었다.

f. 주님의 부탁과 지상 명령(the Great Commission)

요한복음 21장에 보면 부활하신 주님께서 세번째 제자들에 나타나시어 만난 사건이 기록되어있다. 해변에서 제자들과 아침 식사를 마치신 후에 베드로를 부르시고 질문하신다. "요한의 아들 시몬아 네가 나를 사랑하느냐" 라 물으실 때 베드로는 대답힌다. "주여 내가 주를 사랑하시는 줄 주께서 아시나이다." 이 물음에 예수님께서는 '아가페'라는 단어로 사랑하느냐 물으셨고 베드로의 대답은 '필로스'라는 희랍어의 사랑이라는 말로 대답했다. 세번 같은 질문을 하셨는데 세번째의 예수님의 질문에 사랑이라는 말을 '필로스'로 바꾸어 졌음이 눈에 띄인다. 이렇게 세번 묻고 대답하는 가운데 주님께서 베드로에게 "내 어린양을 먹이라" "내 양을 치라(돌보라)" "내 양을 먹이라" 부탁하신다. 주님을 사랑하는 사랑 때문에 주님께서 그 사랑을 확인하시고 우리에게 부탁하신 일은 주님의 양을 먹이고 지키고 돌보는 일이다. 그 중에 어린양을 먹이라는 말씀도 특별히 기억해야 할 말씀이다.

이 말씀과 함께 생각해야 할 말씀이 주님께서 승천하시기 전 제자들에게 부탁하신 지상명령이다. 마태복음에는 "너희는 가서 모든 민족을 제자로 삼아 아버지와 아들과 성령의 이름으로 세례를 베풀고 내가 너희에게 분부한 모든 것을 가르쳐 지키

게 하라. 볼지어다 내가 세상 끝날까지 너희와 항상 함께 있으리라"(마태복음 28:19,20). 사도행전에는 "오직 성령이 너희에게 임하시면 권능을 받고 예루살렘과 온 유대와 사마리아와 땅 끝까지 이르러 내 증인이 되리라." (사도행전 1:8) 라 말씀하셨다. 흔히 이 주님의 지상 명령을 시행하기 위하여 우리는 전도와 선교를 강조하고 이 땅에서 하늘나라의 확장을 교회의 사명으로 삼아왔다. 먼 곳에 있는 사람들까지 정복하고 끌어 모아서 하늘나라를 확장하는 것이 교회의 사명이라 생각도어 왔다. "세례를 베풀고 주님의 분부를 가르쳐 지키게 한다" 라는 뜻은 조직의 일원으로 삼고 교리를 가르치고 훈련하라는 말과는 차이가 있어야 한다.

주님께서 "내 어린 양을 먹이라. 내 양을 치라, 내 양을 먹이라." 부탁하신 말씀은 쉼터인 교회가 감당해야 할 가장 중요한 사역을 말하고 있으며 그 맥락에서 전도와 선교도 고려가 되어야 하는 것이다. "예루살렘과, 온 유대와 사마리아와 땅 끝까지 이르러…" 라는 말의 문맥을 잘 살펴보면 가장 가까운데서 부터 조금씩 멀리 멀리 선포되는 과정을 말한다. 이는 생명체의 확산이지 먼 곳에 원정해서 정복하고 끌어 들이는 일을 말하지 않고 있다. 가정에서 생명이 태어나고 양육되고 교육되는 과정 그리고 그리 된 사람이 또 가정을 이루고 또 가정을 이뤄 가는 중에 하늘나라가 확장되고 하나님의 백성이 증가되도록 되는 것이다.

g. 새 하늘과 새 땅(New Heaven and Earth)

그리스도인의 궁극적인 희망과 교회의 궁극적인 종착역이 하늘나라의 새 하늘과 새 땅에 있다. "또 내가 새 하늘과 새 땅을 보니 처음 하늘과 처음 땅이 없어졌고 바다도 다시 있지 않더라. 내가 보매 거룩한 성 새 예루살렘이 하나님께로부터 하늘에서 내려오니 그 준비한 것이 신부가 남편을 위하여 준비한 것 같더라." 이 곳에 주목할 것은 주님이 신랑이요 교회가 신부로 표현 되었다는 사실이다. 이 표현은 우리에게 가정의 모습(imagery)을 보여준다. "그들이 부르기 전에 내가 응답하겠고 그들이 말을 마치기 전에 내가 들을 것이며 이리와 어린 양이 함께 먹을 것이며 뱀은 흙으로 양식을 삼을 것이니 나의 성산에서는 해함도 없겠고 상함도 없으리로다. 여호와께서 말씀하신니라." (이사야 65:24,25) "그 때에 이리가 어린 양과 함께 살며 표범이 어린 염소와 함께 누우며 송아지와 어린 사자와 살진 짐승이 함께 있어 어린 아

이에게 끌리며 암소와 곰이 함께 먹으며 그 것들의 새끼가 함께 엎드리며 사자가 소처럼 풀을 먹을 것이며 젖 먹는 아이가 독사의 구멍에서 장난하며 젖 뗀 어린 아이가 독사의 굴에 손을 넣을 것이라 내 거룩한 산 모든 곳에서 해 됨도 없고 상함도 없을 것이니 이는 물이 바다를 덮음 같이 여호와를 아는 지식이 세상에 충만할 것임이니라" (이사야 11:6-9). 이것이 우리가 바라는 하늘나라요 우리가 이상하는 이 땅에서의 하나님의 통치가 있는 곳이다. 이 땅에 있는 교회는 이 이상을 이 땅에서 실현하는 공동체이다. 이 공동체인 교회가 이 목적을 감당하기 위해서는 세상적인 질서와 경제원칙을 가진 세상적인 institution으로 존재하면서 이룰 수 없는 것이다.

쉼터의 질서가 되어야 이 일이 이뤄질 수 있는 것이다. 우리가 몸 담고 사는 가정도 세상 속에 존재하면서 세속적인 습관과 가치관들이 끊임없이 스며 들고 있다. 그러나 한 가정이 가정으로서만 가질 수 있는 그 독특한 사명을 그 경제 원칙 안에서 유지하고 있는 동안 가정은 삶의 보금자리요 삶터인 세상에 살면서 쉼터를 제공하는 곳이 된다. 그래서 생명이 태어나고 자라고 강해지고 쉼을 얻어 세상에 나가 일을 할 수 있는 건강한 인격들이 형성되고 배출된다.

iv. 쉼터와 쉼의 개념의 신학적 근거(Theological Basis on Sabbath and on "Swimmter")

"쉼터"에서의 쉼을 말 할 때 그 의미는 "안식일"('Sabbath')의 성서적 개념에 뿌리를 두고 있다. 하나님께서 천지를 창조하시고 일곱째 날에 쉬시고 이 날을 거룩한 날로 정하시고 모든 하나님의 백성에게는 안식일을 지켜 거룩하게 하라 명하셨다. 이 날을 거룩하게 지키는 일은 한 개인의 신앙적 경건생활을 염두에 둔 말이 아니다. "일곱째 날은 너나 네 아들이나 네 딸이나 네 남종이나 네 여종이나 네 소나 네 나귀나 네 모든 가축이나 네 문안에 유하는 객이라도 아무도 일도 하지 못하에 하고.." 라 말함으로서 이 날은 개인적 안식이 아니라 온 가정이 함께 안식하는 모든 사람들이 함께 기쁨에 참예하는 말하고 있다. 하나님의 전 "쉼터"에서 함께 쉼을 갖는 기쁨을 두고 말한 것이다.

유대교 신학자요 사상가인 아브라함 조슈아 헤셀이 쓴 "안식일"(the Sabbath)이라는 책은 "안식일"의 깊은 의미를 신학적 학문적 깊이와 시인의 통찰력과 표현으로

우리에게 소개한다. 그는 한 마디로 표현하여 안식일을 '시간 속의 지성소'라 말한다. "안식일은 한 주일의 평일들을 위해 존재하지 않고 평일들이 안식일을 위해 존재한다. 안식일은 삶의 막간이 아니라 삶의 절정이다."[68] 안식 즉 쉼은 우리 삶의 목적이지 수단이 아니다. 일하기 위해 쉬는 것이 아니라 쉼을 위해 일이 있다. 쉼은 단순히 일을 멈추는 것이 아니다. 쉼과 일은 같은 삶의 범주에 있는 것이 아니다. 그는 이 것을 "공간과 시간"이라는 개념으로 구별하여 설명한다.

아브라함 헤셸은 "우리에게 있어 실재란 공간을 차지하고 있는 물체로 이루어진 물질이다... 우리들은 대부분 이 물질을 위해 땀을 흘리고 있다."[69] "높은 영적 생활이 추구하는 것은 풍부한 지식을 축척하는 것이 아니라 거룩한 순간을 접하는 것이다. 종교적 경험은 사람들에게 떠 맡겨진 물질이 아니라 영적인 임재이다.. 성경은 공간보다는 시간에 더 큰 관심을 가지고 있다."[70] 라 말한다.

그리고 말하기를 "안식일의 의미는 공간 보다는 시간을 함께 축하하는 날이다. 우리는 한 주일에 엿새동안 공간을 차지하고 있는 물질들의 횡포에 시달리며 살아왔다. 안식일에 우리는 시간속의 거룩함에 나를 맞춰 보려 한다. 이날 우리는 시간 속에 있는 영원을 체험하여 나누기 위해 부름을 받았다. 하나님께서 창조한 물건들에게서 눈을 돌려 창조의 신비를, 하나님께서 창조하신 세상에서 눈을 돌려 세상을 창조하는 일을 보게 하는 날이다."[71] 이것이 안식일에 우리가 "쉼터"인 교회에 와서 체험하는 참된 쉼이다.

실상 우리의 삶은 공간안에 단순히 존재하는 것이 아니라 흐르는 시간 안에 존재하는 것이다. 단순히 공간을 차지하고 있는 존재라면 생명이 없는 물체에 불과하다. 살아 움직이는 삶을 말 할 때는 시간을 인식하여야 한다. 시간을 인식하지 못한 채 단순히 공간을 차지하고 있는 것이 우리의 삶의 실체인줄 사람들은 착각하고 살고있다. 움직임이 있는 삶은 시간 속에서 존재하고 시간 속에서 움직이며 살고 있다.

사람들은 공간을 차지하고 있는 보이는 물질을 얻기 위해 땀을 흘리며 일하고

---

[68]Ibid., 14.

[69]Ibid., 5.

[70]Ibid., 6.

[71]Ibid., 10.

있다. 눈에 보이는 공간에서 존재하고 있는 물질들을 얻기에 급급하고, 이 공간 안에서 일해서 그 것들을 얻어 창고에 가득 쌓아놓고 만족한다. 예수님의 비유에 나오는 어리석은 한 부자처럼 말이다.

누가복음 12장에 나오는 예수님의 비유는 이렇게 시작된다. 한 사람이 주님께 나와 형을 명하여 유산을 나누게 해 달라 간청한다. 주님께서 그에게 "삼가 모든 탐심을 물리치라. 사람의 생명이 그 소유의 넉넉한데 있지 아니하니라 ." 하시고 비유를 말씀하신다. 한 부자가 추수한 수확이 너무 많아 기뻐한다. 자기가 가지고 있는 창고에 모두 저장할 수가 없다. 마음에 생각하기를 창고를 새로 크게 지어서 이 모든 곡식을 쌓아놓고 이젠 일평생 일하지 않고 쉬면서 평안히 쉬고 먹고 마시고 즐거워하겠다 한다. 그에게 하나님께서 말씀하신다. "오늘 밤에 네 영혼을 도로 찾으리니 그러면 네 준비한 것이 누구의 것이 되겠느냐!" 이 농부는 "평안히 쉬고 먹고 마시고 즐거워하자."생각한 그 쉼은 성경에서 말하는 하나님 앞에 나와 "안식" 하는 참 쉼과는 다른 쉼이었다. 단순히 공간을 차지하고 있는 존재로서 시간을 인식하지 못하고 사는 삶에서 일 하지 않는 쉼이다.

주님께서는 이 비유를 통해 시간을 소개하신다. 그 시간을 주관하시는 영원하신 하나님의 존재를 말씀하시었다. 네 시간이 다 갔다면 공간을 가득 채워 그 쌓아놓은 물질은 너와는 상관이 없는 것이 아니냐 라는 말씀이었다.

손으로 일하는 6일 동안 정신을 차리지 못하고 열심히 땀을 흘리며 일한다. 시간 가는 줄도 모르고 일한다. 하나님께서 6일 동안 천지를 창조하시었다. 공간을 채울 것들을 만드시었다. 아무 것도 없을 때는 모든 것이 공허하였다. 하나님께서는 빛을 만드시고 낮과 밤을 구별하시어 공간을 채우시었다. 하늘과 땅과 물을 만드시어 공간을 채우시었다. 해와 달과 낮과 밤을 만드시어 공간을 채우시었다. 나무와 풀과 공중에 나는 새와 땅위에 있는 짐승과 물속의 고기를 만들어 공간을 채우시었다. 특히 생명이 있는 것들을 만드시어 공간을 채우시니 모든 것들이 움직이었다. 마지막으로 하나님의 형상을 따라 사람을 만드시었다. 남자와 여자를 만드시니 서로 사랑하고 귀하게 여기는 모습 보고 하나님께서는 기뻐하셨다. 보시기에 좋았다. 그리고 일곱째 날에 쉬시었다. 하나님께서는 일하느라 힘들어 잠간 일을 놓고 쉬신 것이 아니다.

헤셀은 안식일은 "하나님께서 창조한 물건들에게서 눈을 돌려 창조의 신비를, 하

나님께서 창조하신 세상에서 눈을 돌려 세상을 창조하는 하나님의 일을 보게 하는 날이다"라고 말한다. 그에게 있어 안식일의 뜻은 우리 삶을 단순한 공간(space)인 일터에서 시간(time)이 있는 장소로 옮기는 것이 곧 안식일을 거룩하게 지키는 행위이다. 그 시간적 공간이 곧 하나님이 계시는 곳이요 하나님을 만나는 곳이다. 삶의 리듬을 이곳에서 회복하게 된다. 바로 이 장소가 그리스도 안에서 사는 새 삶이 시작되고 자라서 성장하는 곳이다.

그에게 있어서는 이 공간에서 노동하고 살아야 하는 삶은 하나님 앞에 나와 그를 만날 수 있는 시간적 공간에서의 삶을 위해 존재하며 의미를 갖는다. 이 논문에서는 그 시간적 공간을 "쉼터" 라고 말하고 있다. 다시 말하면 일터에서의 삶은 쉼터의 삶을 위해서 존재하며 의미를 갖는다.

영원은 시간 속에서 구별되는 시간이다. 흘러가 버리는 시간, 지나가면 다시 되돌이킬 수 없는 시간의 실재 속에서 우리는 열심히 시간이 가는 줄도 모르고 일하며 살고 있다. 공간 속에서 보이는 물질을 얻고 모아 놓기에 정신이 없이 살고 있다. 내가 얻은 것과 남이 얻은 것을 비교하면서 부러워 하고 시기하면서 땀을 흘리고 괴로워한다. 그렇게 일 하는 동안 시간을 의식하지 못하고 산다. 갑자기 거울 앞에 내 모습을 보며 인생의 허무함을 느낀다. 주름이 잡히고 흰머리가 덮히고 그 팽팽하고 아름답던 모습이 어디로 가 버리고 만 것일까! 인생이 허무하다 생각한다. 그렇게 평생을 모아놓은 물건들의 가치에 회의를 느끼게 된다. 시간을 의식하고 인식한 것이다. 이것이 사람들의 고뇌이다. 이 시간 앞에서 사람들은 절망한다. 시간이 지나면 모든 것이 끝나고 모든 것이 헛됨을 알게 되기 때문이다.

그러나 공간을 차지하고 있는 존재로서의 하나님이 아니라 시간안에 살아계신 하나님께서는 영원하신 하나님이시다. 영원히 살아계신 분이시다. 그 분이 천지를 창조하시고 일곱째 날에 쉬시었다. 영원이라는 시간은 마치 병원에서 마지막 숨을 거두려는 사람의 심장의 뛰는 것을 보여주는 모니터에 리듬을 가지고 뛰던 것이 갑자기 멈추고 하나의 일직선의 줄로 그냥그냥 그어질 때 시간은 한 없이 연속되는 시간은 남아 있는지 모르지만 생명은 끝이 난 것이다.

시간은 일과 쉼의 리듬 속에서 비로소 삶이 존재하는 곳이 된다. 시간의 리듬 속에서 비로소 삶은 공간 안에 존재하고 있는 것이다. 일곱째 날에 쉬시고 우리에게

쉬면서 이 날을 거룩하게 하라 하신 말씀은 공간 안에 존재하던 우리를 하나님의 존전에 참 삶의 시간으로 초대하신 것이다. 그 것이 곧 안식일(Sabbath)이다. 이 안식일은 삶이라는 리듬 속에서 주어지는 영원한 시간을 맛보는 날이다.

부활을 믿지 않는 사두개인 중 어떤 이가 주님께 와서 만일이라 전재하고 유대 결혼 제도에서 오는 묘한 질문을 주님께 한다. 7형제가 결혼한 이야기다. 큰 형이 자식 없이 죽어 동생이 형의 아내와 결혼해서 자식을 낳아 대를 이으려 했다 그도 자식 없이 죽었다. 그렇게 하여 일곱째 막내까지 그 여인과 결혼을 했다면 죽은 후 부활하면 이 여자는 과연 누구의 아내가 되어야 합니까 라는 질문이었다. 이 질문에 주님께서는 “하나님은 죽은 자의 하나님이 아니요 살아있는 자의 하나님이시라. 하나님에게는 모든 사람이 살아있느니라.”(누가복음 20:38)라 대답하시었다.

흔히 살아 계신 시간 안에 존재하시는 하나님을 알지 못하면서 단순히 공간 안의 사고와 관심으로 삶의 문제를 묻고 있는 종교인들의 질문에 대한 주님의 대답이었다. “아버지께서 일하시니 나도 일한다” 말씀하신 주님의 일은 공간에 존재하는 물질을 위해 일하시는 일이 아니었다. 시간의 주인이시오 시간 안에 존재하시는 하나님께서 생명을 위해 일하시는 그 일을 주님께서 말씀하신 것이었다. 주님께서 일하시는 일은 “쉼터”에서의 일이었다. 그러기에 주님께서 쉼으로 초대하시면서 “나의 멍에는 메고 내게 배우라 그리하면 너희 마음에 쉼을 얻으리니 이는 내 멍에는 쉽고 내 짐은 가벼움이니라” (마태복음 11:29,30) 말씀하셨다.

영원히 안식하는 그 때에 그 안식은 한 줄기의 무의미한 끝이 없이 이어지는 직선의 줄이 아니다. 천지를 창조하시고 영원하신 하나님과 함께 거하는 참 쉼이 있는 삶을 영원히 살게 하시는 것이다. 때에야 비로소 삶은 단순한 공간속에서의 물질을 추구하고 물질과 싸우고 땀 흘리고 수고하는 무의미한 존재가 아니라 시간의 리듬 속에서 땀 흘리는 수고는 쉼이 주는 안식을 위해서 살고 있음을 알게 된다. 새 하늘과 새 땅이 바로 이 삶이 있는 곳이다.

“너희가 거듭난 것은 썩어질 씨로 된 것이 아니요 썩지 아니할 씨로 된 것이니 살아 있고 항상 있는 하나님 말씀으로 되었느니라. 그러므로 모든 육체는 풀과 같고 그 모든 영광은 풀의 꽃과 같으니 풀은 마르고 꽃은 떨어지되 오직 주의 말씀은 세세토록 있도다 하였으니 너희에게 전한 복음이 곧 이 말씀이니라.” (베드로 전서 1:

23-25) “인생은 그 날이 풀과 같으며 그 영화가 들의 꽃과 같도다. 그 것은 바람이 지나가면 없어지나니 그 있던 자리도 다시 알지 못하거니와 여호와의 인자하심은 자기를 경외하는 자에게 영원부터 영원까지 이르며 그의 의는 자손의 자손에게 이르리니 곧 그 언약을 지키고 그의 법도를 기억하여 행하는 자에게로다. (시편 103:15-18)

쉼터라는 개념으로 교회는 하나님 앞에 나와 쉼을 얻는 곳이라는 말은 바로 이 쉼을 말하는 것이다. 사람이 사는 세상 “삶터” 는 시간과 공간으로 이뤄져 있다. 사람들은 “일터”에서 땀을 흘리고 일하고 살고 있다. 공간을 차지하는 물질을 위해 시간이 가는 줄 모르고 땀흘려 일한다. 먹고 살기 위해 일하다 먹고 살만 해지면 좀더 일해서 이젠 후에 편히 쉬면서 먹고 살 것들을 마련하기 위해서 또 일한다. 조금 더 조금 더 이젠 지금까지 쌓아 놓은 것도 다 쓰고 갈수 없이 시간이 흘렀는데도 그 시간을 인식하지 못하고 더 준비하기 위하여 일한다. 먹고 살 것이 많은 사람은 이제 부의 축척을 위해 일한다. 그 것을 가지면 호화로운 삶을 살 수 있다. 사람들이 부러워하게 된다. 그 자랑을 위해서 또 일한다. 그 일은 땀을 흘리는 일도 되고 머리를 굴리는 일도 되고 남의 것을 속여 빼앗는 일도 된다. 그렇게 쉴 줄 모르고 일한다.

주님께서 내게 오면 주시겠다 초대하신 “쉼”은 이 안식의 시간으로 초대하신 것이다. 공간을 차지한 물질의 세계에서 영혼이 삶을 누리는 시간의 세계로 우리를 초대하신 것이다. 하나님 앞에 나올 때 그분과 함께 있는 그 자리가 곧 삶의 지성소이다. 쉼의 자리가 되는 “쉼터” 인 것이다. 이 자리에서 삶이 태어난다. 이 자리에서 삶은 사는 사람으로 양육을 받게 되며 시간 속에서 “산자의 하나님”을 만나 사는 사람으로 성장한다.

“만군의 여호와여 주의 장막이 어찌 그리 사랑스러운지요. 내 영혼이 여호와의 궁정을 사모하여 쇠약함이여 내 마음과 육체가 살아계시는 하나님께 부르짖나이다. 나의 왕 나의 하나님, 만군의 여호와여 주의 제단에서 참새도 제 집을 얻고 제비도 새끼 둘 보금자리를 얻었나이다. 주의 집에 사는 자들은 복이 있나니 그들이 항상 주를 찬송하리이다. 주께 힘을 얻고 그 마음에 시온의 대로가 있는 자는 복이 있나이다. 그들이 눈물 골짜기로 지나갈 때에 그 곳에 많은 샘이 있을 것이며 이른 비가 복을 채워 주나이다.” (시편 84:1-7) 하나님의 전에서 이 “쉼”을 사모하는 사람의 시다. 쉼은 멈추는 시간이 아니다. 쉼은 삶의 리듬을 우리에게 회복해 주는 적극적인 삶의

시간이다. 지친 삶의 공간 속에 시간을 불어 넣어주는 것이 '쉼"(Sabbath)다.

"기독교 공동체의 가치들에서 이루어지는 구체적인 선택가운데 하나는 공간 대신에 시간을 받아들이는 것이다. 우리는 반드시 해야 할 일들을 할 시간도 없어 보이는 바쁜 생활 속에서 어떻게 안식일의 그침과 쉼과 받아들임과 향연에 온전히 하루를 보낼 수 있는가 라는 질문으로 되돌아가야 한다,"[72] 고 말바 돈(Malva Dawn)은 말한다. "사물 대신에 시간을 받아 들이는 기쁨은 우리가 스케쥴의 결박에서 자유롭다는 것이다."[73] 이렇게 될 때 우리에게는 참 평화(shalom)가 찾아 온다. "안식일이 우리의 온전함에 기여하는 방식 가운데 하나는 우리를 자유롭게 하여 우리로 하여금 자기 존재의 모든 면을 즐길 수 있게 해 준다는 것이다."[74] "안식일은 하나님께로부터 우리에게 기쁨과 즐거움과 쉼을 위해 주신 날이다. 이 날은 탄원의 날이 아니다. 금식 애통 그 밖의 여러 가지 슬픔의 표시들은 금지 되어있다.. 이 날은 조화와 평화를 위한 날이다. 사람과 사람 사이의 평화, 내적 평화, 그리고 주위의 모든 것들사이의 평화를 위한 날이다. 이 일곱째 날에 인간은 하나님의 세계를 부수어도 안되고 있는 질서를 변개 시켜도 안된다."[75]

"안식일"(Sabbath) 계명이 우리에게 주는 의미는 크다. 주님께서는 우리를 쉼으로 초대 하실 때 하나님의 참된 쉼의 시간으로 우리를 초대하시는 것이다. 헷셀은 시간과 공간을 그런 의미에서 구별하여 우리에게 영혼의 세계, 영원의 세계, 안식의 세계 곧 하나님의 세상을 우리에게 명확하게 소개하고 있다. 그러나 이 논문에서는 시간과 공간을 이원론 적인 사고로 구별하는 것이 아니라 함께 존재와 삶의 근거로 생각하면서 "삶터" "일터" "쉼터"라는 말을 사용하고 있다. 하나님의 나라의 개념은 단순히 시간만을 말하는 것이 아니라 새로운 차원에서 우리에게 다가오는 하나님의 통치기 있는 "공간" 과 "시간"을 의미한다고 보아야 한다. 성경에서는 영혼을 말할 때 하나님께서 창조하신 육체를 겸하여 말하고 있다. 때문에 주님의 부활은 곧 육체의 부활인 동시에 새 범주의 삶이 되는 영원한 삶의 세계의 삶을 말하고 있음을 안다. 쉼터

[72]Malva Dawn, *안식,* 전의우 역 (서울: Korea InterVarsity Press, 2001), 142.

[73]Ibid., 146.

[74]Ibid., 165.

[75]Abraham Johusa Heschel, 31.

에서 말하는 쉼의 시간과 공간은 헷셀이 말하는 “시간” 곧 안식일에 속한 것과 공통적인 성격을 개념적인 면에서는 가지고 있다고 볼 수 있겠다.

v. 사회학적 고찰(Sociological Aspects)

교회는 엄연히 사회학적 견지에서 볼 때 다른 조직/기구(institution)와 공통분모를 가지고 있다. 교회도 다른 조직과 같이 동일한 목적을 가진 사람들로 모여 이룬 조직(institution)임에는 틀림이 없다. 엄연히 이 물질적인 세상에 구체적인 형태를 가지고 물리적 공간에 존재하는 조직이다. 이상에서 말한 교회가 쉼터로서 톡특함을 가지고 있는 독특한 형태의 기구라 스스로 말할 지라도 사회학적 견지에서는 그들이 가진 institution의 잣대로 평가해서 분류한다. 교회를 하나의 다른 조직과 같이 보고 있다.

교회는 역사를 통해서 사회의 조직과 완전히 다른 특징을 가지고 존재할 때 사회와 갈등관계에 있기도 하고 사회 안에 잘 어울려 존재하기도 했다. 교회는 사회가 변할 때 영향을 받아 조직의 형태가 변하기도 했다. 교회가 사회 속에서 사회에 끼치는 영향력 또한 지대하였다. 교회가 사회의 다른 조직과 잘 동화하고 조화되었을 때에는 함께 잘 성장했다. 그리고 소위 교회의 전성시기라고 말하기도 했다. 사회의 부와 권력과 손을 잡기도 했다. 그러나 동시에 교회의 역사와 하나님의 뜻 안에서 교회가 교회의 역할을 바로 했으며 그 안에 생명이 있었던가를 말 할 때 그 시대를 교회의 암흑시대 라 말하기도 한다.

세계의 교회 역사는 물론 우리나라의 짧은 기독교의 역사를 통해서도 고난과 핍박이 심했던 시대가 있었고, 어려운 시대이지만 교회가 사회에 큰 도움을 주고 영향을 주던 시대도 있었다. 교회가 사회와 잘 동화하고 어울려 함께 손을 잡고 주고 받는 동반자의 관계로 성장하는 때도 있었다. 현대라고 하는 이 시간에도 지구촌의 교회가 있는 곳에 따라서 그 존재 형태와 사회에서의 역할과 관계는 한가지의 형태와 특징으로 말 할 수 없다. 그럼에도 불구하고 교회는 그 다른 시대와 다른 지리적 환경 속에서도 “참” 교회는 교회의 본질적 사명을 감당하여 오늘 까지 이르렀음을 아무도 부인하지 못할 것이다.

리차드 니버는 그의 저서 “그리스도와 문화” 에서 교회와 사회의 관계를 다음

과 같이 다섯 가지의 유형으로 말하고 있다. 문화와 대립하는 그리스도(Christ against culture), 문화에 속한 그리스도(Christ of culture), 문화 위에 있는 그리스도(Christ above culture), 문화와 역설적 관계의 그리스도(Christ and Culture in Paradox), 그리고 문화를 변화시키는 그리스도(Christ Transforming Culture)이다.[76]

교회가 사회 안에서 존재하면서 그리스도로 부터 받은 기능을 수행한다면 분명 반사회적도 아니요 사회에 속한 것도 아니요 사회와 관계없이 초월해 있는 것도 아니요 단순히 역설적 긴장관계에 있는 것도 아니라 이 땅에 하나님의 나라를 실현하는 사회가 변화되는데 기여하는 참다운 인간, 그리스도인을 배출해 내는데 있다 하겠다. 하나님의 백성은 하나님의 주권의 통치 안에 있는 백성이다. 하나님의 백성은 이 세상에 속해 살면서도 세상에 속한 사람은 아니다. 하나님의 백성은 세상에 살면서 세상을 변화시키는 삶을 사는 사람들이다. 쉼터에서 성장한 인격은 일터에서 일하면서도 건강한 몸으로 경쟁력과 생명력을 가지고 일하는 사람이 된다. 다시 말해서 삶터에서 참 삶을 살 수 있는 사람이 된다. 교회는 그런 사람을 배출해 낸다는 의미에서 사회와 밀접한 관계를 가지고 있다. 한 사회의 구성 unit으로 가정이 건전하게 존재할 때 사회를 구성하는 좋은 시민을 배출해 사회가 건전해 질 수 있는 것과 같다. 교회도 사회 안에 존재하는 하나의 기구임에는 틀림이 없지만 사회가 원하는 바를 구현하는 목적을 가진 단순한 하나의 사회 조직체는 아니다.

사회에서는 가정의 틀도 법적으로 규제한다. 일부다처제를 허용하는 사회가 있고 그 것을 법으로 금지하는 나라도 있다. 한 남자와 한 여자가 결혼해서 가정을 이룬다는 법을 이제는 서로 사랑하여 함께 살기를 원하면 동성끼리도 결혼하여 가정을 이룰 수 있다고 법을 정하는 사회도 있는 실정이다. 인구를 조절하기 위해 한 가정에 한 자녀 이상을 허용하지 않는 나라도 있다. 가정도 사회의 질서 안에 있는 조직이기에 이런 통제와 규제를 받아 변하면서 사회 안에 존재한다. 그러나 가정에서 태어나 양육을 받아 성장한 인격이 사회의 모든 조직(institution)의 구성원이 된다는 사실이다.

가정은 기술자를 만들어 내는 곳도 아니요, 돈 버는 사업가를 만드는 것도 아니요 정치가를 배출하는 곳도 아니다. 그 것은 학교라는 기관에서 혹은 사회 안에 있는

[76]Helmut Richard Niebuhr, *Christ and Culture* (New York: Harper & Row, 1951), 14.

전문 조직에서 훈련하여 만들어 내는 것이다. 가정은 건강한 한 인격을 배출하는 곳이다. 그들이 곧 사회의 구성원이 되며 어떤 환경과 처지에서도 자기의 삶과 공동체의 삶에 좋은 영향을 주며 기쁨과 행복을 누리며 함께 사는 참 인간이 된다.

교회가 기능적인 면에서 사회와의 맺는 관계에서는 사회가 공통적인 합의에 의해 그 기대하는 역할을 규제하고 있다. 하지만 교회는 교회로서의 자율적(autonomous) 존재가 스스로 천명하는 존재 목적을 가지고 있다. 이 목적을 환경과 조건에 구애됨이 없이 이루고 있는 교회를 참된 교회라 말하겠다. 이 교회는 눈에 보이는 조직이라는 사회 기구로서의 교회가 아니라 그 틀을 가지고 존재하는 중에 참 목적과 사명을 잃지 않고 수행해 나가는 교회에다. 그 틀과 그 교회를 찾아 내 규명하자는 것이 곧 이 논문의 과제이기도 하다.

기구화(Institutionalize)된 교회는 사회와 손을 잡을 때도 있고 갈등의 관계에 처할 때도 있다. 이는 사회 안에 있는 다른 조직과 동등한 기구요 조직이기 때문이다. 사회의 다른 조직과 이해관계가 같으면 손을 잡고 그 것이 달라지면 갈등을 가진다. 초대의 그리스도인들은 기구나 조직 때문에 가지고 사회와 갈등을 갖지 않았다. 그들의 교회는 엄연히 존재 했음에도 불구하고 눈에 보이는 기구로는 형태를 갖추고 표출되지 않았다. 단순히 그리스도인들이 사회에서 원하는 사회의 일원이 되지 못하였기 때문에 박해를 받았을 뿐이다.

오늘 한국에 있는 교회가 사회에서 갖지 못한 사람들로 부터 배척을 당하는 대상이 되었다는 사실은 이미 교회가 사회 조직과 동등한 구조와 이해관계에 깊숙히 관여하고 있다는 것을 반증하고 있다. 교회가 사회와 잘 어울려 함께 잘 지낼 때 교회는 세속화하게 된다. 외형적으로는 성장하여 세상이 부러워하는 부도 축척하고 세상 권력도 나누어 가지게 된다. 크게 부흥한 오늘 날 한국교회가 바로 이 시점에 있지 않나 생각이 된다.

“쉼터”의 패러다임을 가진 교회는 그런 조직이 되지 않는다. 사회와 부나 권력과 힘을 겨루지 않는다.

사회학자들의 연구에 근대 미국사회가 세계에서 자본주의 국가로 성장 할 수 있었던 배경에는 개신교회의 공헌이 컸다고 말한다. 개신교 그리스도인들의 근면하고 성실하고 검약한 생활 윤리가 생산성을 올리고 절약하여 낭비하지 않고 저축한 돈이

미국의 자본을 형성했다는 주장이다. 건강한 교회에서 그리스도인들이 많이 배출되면 건강한 사회가 형성된다. 사회가 부패하였을 때는 건전한 그리스도인들이 소금과 빛의 역할을 한다. 사회가 인권을 유린하고 자유를 박탈 할 때는 그리스도인들이 그 것을 찾는데 목숨을 아끼지 않고 투쟁한다. 그런 그리스도인들을 생산하는 곳이 쉼터인 교회다.

vi. 쉼터로서의 교회(Church as a "Swimmter")

과연 어떤 형태와 구조를 가져야 교회가 쉼터가 될 수 있을까? 이 논문은 조직과 구조적인 접근으로 그 문제를 풀어보려 하지 않는다. 교회를 구조적인 면에서 쉼터로 바꾸려는 노력은 불가능 한 것이기 때문이다.

그동안 교회 부흥과 성장을 말하는 사람들이 모두 이 구조와 조직에 관심을 기울였다. 심지어 "쉼터" 라는 개념에 가장 가까운 "가정교회" 혹은 "셀 미니스트리"도 내용을 깊이 살펴 보면 결국 "구조"와 "조직"에 많은 관심을 기울였음을 본다. "가정교회"나 "셀 미니스트리도" 교회 성장에 목적을 두는 것처럼 보이는 이유가 여기에 있다. 결국 성공하여 성장하면 불행하게도 제도화 되고 조직화 된 거대한 instituion 으로 바뀌고 마는 것을 본다. 그들의 논리는 다분히 "작은 조직"을 말한다. 그래야 기능을 발휘한다는 것이다. 물론 몸집이 커지면 가정과 같은 기능이 상실 되는 것은 사실이만 가정은 그 자체가 크고 작음을 가지고 규정하지 않는다는 사실을 기억해야 한다. 그 자체에는 관심을 가지지도 문제를 그 곳에서 찾고 해결하려고 하지 않는다. 가정은 크거나 작거나 법에 의해 치리 되지도 않고 그 안에는 거래가 있지도 않으며 투표에 의해 결정하지 않는다. 정당도 없고 로비하는 단체도 없다.

교회가 쉼터가 되게 하기 위하여는 비록 좋은 의도를 가지고 목적이 복음적이라 할지라도 조직과 기구로 접근하지 않는다. 담임 목사는 행정가나 치리자의 입장에서 교회의 조직을 개선한다던가 개편하는 것을 중요하게 생각하지 않는다. 양을 잘 돌보기 위해서 그 조직을 운용하는 일에 관심을 가진다.

한 가정의 어머니나 아버지가 가정이 행복하게 잘 살며 아이들이 잘 양육을 받으려면 집은 어떤 크기의 집이어야 하며 방은 몇 개 있어야 하며 사는 마을은 어떤 곳이 되어야 하며 가정의 수입은 얼마나 되어야 한다고 생각한다면 문제의 핵심

을 잘 못 진단한 것이다. 이 일에 너무 크게 무게를 두고 시간과 모든 관심과 정력을 쏟는다면 그 가정은 그 안에서 함께 사는 식구들이 서로 사랑하며 행복하게 살고 어린 자녀들이 바르게 돌봄을 받고 양육되는 일은 그만큼 약해질 수밖에 없다. 그 결과 가정으로서의 특성을 잃고 삭막한 가정이 될 것이다.

오래전 타임지에 당시 가장 호화롭고 큰 새로 건축된 집을 소개하였다. "이 집은 모든 것을 다 갖추었다. 그러나 한 가지 부족한 것이 있는데 가정이 되기에는 너무 크다" 라는 말로 글을 마감하였다. 궁궐이나 초막이나 어디서나 행복하고 건강한 가정을 이룰 수 있는 것이다. 현대를 살고 있는 많은 사람들은 아마도 이러한 나의 주장에 동의하지 못하는 사람들이 많을 것 같은 생각이 드는 것이 사실이다. 우리는 그만큼 외부적인 환경과 조건이 내 적인 내용을 규정한다고 말하고 싶을 것이다.

샘터라는 이 패러다임은 탈 조직의 패러다임이다. 조직과 기구가 없어야 한다는 "반조직"(anti-institution)의 이론도 아니다. 크기나 법이나 혹은 기구나 조직에 관심을 가지고 제언하지 않는다. 그런 질문에서 눈 길을 돌렸을 뿐이다. 교인 수가 많으면 어떻고 적으면 어떤가! 예산이 많아도 좋고 적어도 좋다. 건물이 있어도 좋고 없어도 좋다. 사도 바울의 말처럼 "내가 어떤 환경에서든지 자족하기를 배웠노라" 한 사도바울의 말처럼 환경과 조건이 문제가 되지 않는다.

역사를 통하여 이런 특정 이론을 전개하지도 않았던 수많은 교회의 목회자들을 통해서 "쉼터"에서 말하는 근본적인 사역이 충분히 수행되어 왔음을 확신한다. 세상에 부패하여 기능을 상실한 가정들도 많았지만 이론도 학식도 없었던 수많은 좋은 어머니와 아버지들에 의해서 가정은 가정의 임무를 수행해 왔기에 인류가 지금까지 존속될 수 있었던 것이다. 지금도 수 많은 교회에서 이 일이 이뤄지고 있다고 본다. 세속화 되어 이 일을 하기 힘들게 만드는 수많은 여건들 속에서 이 사역을 감당하는 사람들이 있다. 이 문제는 구조와 조직적인 면으로 접근하지 않아야 하는 이유가 여기에 있는 것이다.

이런 이유 때문에 쉼터인 교회에서는 "목회 지도력"이 가장 중요한 역할을 한다. 가정에서는 부모가 그 가정이 행복한 가정 혹은 불행한 가정을 만드는데 가장 중요한(key) 요인이 된다. 자녀가 건강하고 건전하게 잘 성장 할 수 있는 모든 여건은 부모에게 있다. 말할 수 없는 빈궁한 처지에서도 훌륭한 인격이 배출되며 반대로 모든

좋은 여건은 다 갖추었다 해도 훌륭한 인격을 배출 못하는 가정도 있다.

쉼터로서의 교회는 그런 목회 지도자가 그런 환경을 조성한 시간과 공간을 포함한 개념의 장소를 말한다. 그래서 이제는 얼마나 교인 수가 많은 교회며 어떤 조직과 재정을 가진 교회인가를 말하는 것에서 눈을 돌려 과연 얼마나 참된 그리스도인들 만들고 그들이 성장하게 하며 그들과 함께 주님의 명령을 수행할 수 있는가에 관심을 가지는 일이다.

예수님께서도 제자들에게 이런 의미에서 이루어 놓은 조직이나 형태를 가진 것을 물려주시지 않으시었다. 양들만을 돌보라 부탁하셨고 땅 끝까지 이르러 내 증인이 되라 부탁하셨다. 그 외에는 남기신 것도 물려 줄 것도 없으셨던 분이었다. 오늘 내가 있는 동안 이 교회는 쉼터의 역할을 다 하는 교회였다 할지라도 내일 내가 이 교회를 떠난 후에는 아무도 그 자리가 쉼터가 될 수 있다는 것을 보장 할 수 없는 것이 피할 수 없는 진실이다.

목사님은 어떻게 그렇게 무책임한 말을 할 수 있는가라고 질문 할 수 있는 사람들이 있지만 교회를 하나의 조직이나 기구로 보지 않는다면 그런 질문은 타당한 질문이 될 수 없다. 내가 사는 동안 내가 일 하는 동안 주님께서 나를 통해 이루시는 생명이 태어나고, 돌봄을 받고 쉬게 하고 약한 자를 강하게 한 사역만이 있을 뿐이다. 그렇게 해서 새 사람이 되고 위로 받은 사람들, 강하게 된 사람들, 주님의 제자가 된 사람들, 하나님의 백성이 된 사람들만 있을 뿐이다. 그 사람들은 또 이 사역을 그들에게 주어진 환경 속에서 감당하면서 하나님의 나라를 확장하는 사람들이 될 것이다. 그리 될 때에 그들 중에서 참 목자들이 많이 나올 것이요 그 때에 교회는 먼 길을 돌아 다시 생명력이 넘치는 수많은 참다운 쉼터의 교회들로 태어 날 것이다.

그렇게 한 가정의 훌륭한 어머니도 아버지도 세상을 떠난다. 어떤 때는 어린 자녀를 험한 세상에 두고 떠나는 일도 있다. 어쩌면 그 가정은 하나의 보금자리로서 더 이상 존재하지 않게 될 런지도 모른다. 오손도손 행복하게 살던 그들의 집은 이제 다른 사람들이 사는 집이 되어버릴 수도 있다. 한 가정은 하나의 건물로서 집이 아니다. 비록 부모님은 세상을 떠났지만 그 사랑을 받고 그 교훈을 받아 그 이상을 가지고 행복한 가정이 어떤 것임을 마음에 간직하고 사는 그 작은 한 생명은 성장해서 가정을 이루고 행복한 자녀들을 낳고 양육할 것이다. 참다운 부모의 일을 잘 감당했

던 부모는 세상을 떠날 때 은행의 잔고를 염려하지 않는다. 집과 자기가 이루어 놓은 사업체를 염려하지 않는다. 자녀들이 삶과 훌륭히 자라서 큰 인물이 되기를 바라는 마음만을 간직하는 것이다. 그리고 함께 사는 동안 그 일을 할 뿐이다.

쉼터로서의 교회는 조직이 아니다. 조직과 기구를 개편함으로 쉼터의 사명을감당하는 교회를 만들 수 없다. 세상 경제에 의한 치리가 교회에서는 없어야 쉼터가 된다. 교회는 큰사람 작은 사람, 능력이 있고 없고, 혹은 재력에 의해, 혹은 그가 공헌할 수 있는 특별한 재주와 능력에 의해 평가하고 대접하는 일이 없어야 교회는 쉼터의 경제로 전환하는 모습을 갖추게 된다. 이 것은 기구 개편이 아니라 혹은 법 개정이 아니라 그렇게 하는 사역이 있을 뿐이다. 담임 목사가 이 이상을 실천하려 하면 세속화된 교회 안에서 그동안 특별한 혜택을 누리던 사람들의 반발이 거세진다.

나도 심지어는 교회의 어떤 장로님으로 부터 "목사님 이게 무슨 교회입니까! 위 아래도 없고 새사람이나 오래 된 사람이나 같습니까! 질서가 없어요." 라는 불평을 하는 것을 들었다. "군대에만 질서가 있는 것은 아닙니다. 가정에 있는 질서도 질서입니다." 라고 대답하였다. 예수님께서 제자들에게 "이방인의 집권자들이 저희를 임의로 주관하고 그 대인들이 저희에게 권세를 부리는 줄을 너희는 알거니와 너희에게는 그렇지 아니하니 너희 중에 누구든지 크고자 하는 자는 섬기는 자가 되고 너희중에 누구든지 으뜸이 되고자 하는 자는 너희 종이 되어야 하리라." (마태복음 20:25-27) 과연 오늘 날 교회에서 이 말씀이 바로 읽혀지고 실천되고 있는지 의심스럽다. 진정 가정과 같은 참된 쉼터가 되었을 때에 비로소 이 말씀이 무슨 말씀인지 의미가 바로 이해 될 것이다.

그렇다면 이제 구체적으로 교회의 지도자인 목사가 어떻게 이 이상을 세상적인 조직과 틀을 가지고 존재하면서 그 일을 수행할 수 있을까 살펴 보고자 한다.

C. 쉼터로서의 교회와 목회자의 리더십(Pastoral Leadership in ministries of a "Swimmter")

쉼터의 교회에서는 목회 지도자의 영향력이 가장 중요한 요소가 된다. 영향력 있는 지도자로서 목적을 설정하고 분명히 하며 그 공동체로 하여금 그 일을 함께 수행해 나갈 수 있도록 이끌어 가는 목회자의 능력에 달려 있다.

그 것이 세상의 기관과 가정의 다른 점이다. 세상의 조직들은 훌륭한 지도자는 조직을 확고하게 만들어 후계자에게 물려주면 된다. 강한 조직은 리더십의 영향을 크게 받지 않는다. 그러나 쉼터의 특정을 가진 교회는 좋은 목회자가 그 자리를 물리지 않으면 쉽게 사명을 잃어버리는 취약점을 가지고 있다. 때문에 교회는 좋은 목회자가 될 수 있는 참된 그리스도인들을 많이 배출해야 한다. 그리고 그들이 목회 리더들이 되어야 한다. 세속화 된 교회가 많아지게 되면 그 곳도 직업으로 좋은 곳이 된다. 머리 좋은 사람, 큰 야망과 꿈을 가진 사람, 성취욕이 큰 사람들이 목회자 후보생으로 신학교에 많이 모여든다. 교회는 하나의 기업처럼 그 곳에서 세상적인 큰 성공을 이룰 수 있는 곳이기 때문이다. 그런 일이 교회가 물량주의에 휩쓸리고 부와 권력으로 부패하게 되는 주요 원인이 된다. 그들은 양을 돌보고 먹이는 일에는 관심이 없이 자기들의 배를 채우기에 급급해 진다. 그들은 세속적 기술들을 습득해서 교회를 성장시킨다. 결국 기업화 된 교회들이 많이 나타난다. 그런 교회 지도자들은 목자가 아니라 기업의 회장이나 총수처럼 된다. 그리고 이런 악 순환이 계속되면서 결국 교회는 쉼터로서의 임무를 수행하지 못하게 되고 결국 교회의 머리 되시는 주님께서 촛대를 그 곳에서 옮기시고 만다.

교회에서는 목회자가 리더십을 발휘해야 한다. 목회자의 리더십은 그의 기술이나 관리능력에 기초를 두지 않는다. 그리스도인으로서의 영성과 품성에 있다. 물론 능력이 필요하지만 그 것 보다 더 앞서야 하는 것은 목회자 자신의 삶이다. 새 삶이 무엇인지 경험하지 못한 사람은 새 삶으로 사람을 인도할 수 없다. 그리스도의 은총을 경험하지 못한 사람은 그 은혜의 자리로 사람을 인도할 수 없다.

마틴 루터 킹 쥬니어가 인권운동을 지도 했을 때 그는 행정적이나 조직력이 강한 정치가가 아니었다. 그가 지닌 비젼과 생명을 내 놓는 것을 두려워하지 아니했던 그 사람의 삶 자체였던 것을 기억한다. 교회가 하나의 조직이 아닌 참다운 의미에서 쉼터로 되기 위해서는 지도자의 리더십의 삶에 절대 의존한다.

지도자가 바뀜으로 한 순간에 교회는 그 특성을 잃고 방향이 180도 급선회하는 것을 본다. 하나의 조직과 기구로 형성해 놓은 것은 법과 조직과 질서 때문에 지도자가 바뀌어도 그 전통과 질서는 유지되는 것을 보지만 쉼터로서의 교회는 상당히 구조적으로 약한 면을 가지고 있음을 인정하지 않을 수 없다. 그런 전승이 이어지지 않

는다고 해서 모든 일이 헛되이 돌아가지 않는다는 진실은 큰 용기와 위로를 우리에게 준다.

2000년을 이어 오면서 거대한 조직과 기관으로 성장했던 모든 교회는 뼈대만 앙상하게 남기고 이 세상에서 모두 사라졌지만 쉼터에서 새 생명이 태어나고 양육을 받고 살아났던 새 생명들은 아무도 그 불길을 끄지 못하고 지금도 이 세상에서 전파되고 살아 확산되고 있음을 아무도 부인 할 수 없다. 그들 중에서 새 생명을 낳게 하고 성장시키는 지도자가 배출 된다.

다음은 살아 일 하는 동안 지도자는 이 일을 위해 어떻게 목자의 일을 지도자로서 행하여야 하는 가를 살펴보고자 한다.

i. 예배를 통한 사역(in Leading Worship)

담임 목사로 예배를 인도하는 책임은 가장 거룩하고 귀한 책임이다. 가정으로 예를 든다면 자녀들이 부모님 앞에 함께 모여 즐거워하는 것과 같다고 하겠다. 담임 목사는 예배를 통하여 그 일을 이루도록 해야 한다. 오늘 예배는 매스 미디어의 영향으로 다분히 그 의미가 상실되고 외곡되었다. 복음 전도의 수단으로 매스 미디어의 공헌을 인정하지 않을 수는 없지만 현대 교회가 세속화 하는데 크게 공헌한 것도 부정하지 못할 사실이다.

훌륭한 설교 아름다운 제단의 장식 웅장하고 아름다운 찬양의 모습이 담긴 예배 광경이 TV 화면을 통해서 우리 집 안방까지 찾아왔다. 화면을 통해 예배 현황을 보며 설교를 들음으로 무의식중에 예배는 연출하는 사람과 앉아 관망하는 사람으로 구별이 되었다는 사실이다. 예배를 인도하는 목사님도 여기에서 보고 배운 것을 은연중에 교회의 예배에 옮겨 실현하려는 노력을 기울기에 되었다. 그렇게 하여 성공을 하면 교회에는 많은 관람객들이 모여들게 된다. 지나친 표현이라 생각되지만 하나님 앞에 성도들이 함께 모여 감사와 찬양으로 하남님께 함께 드리는 예배의 참된 의미가 훼손되었다.

안타까운 일은 예배를 인도하고 주관하는 목사도 은연중에 예배를 사람들 앞에 보이기 위한 하나의 연출로 착각하게 되었다는 사실이다. 예배에는 의미를 상실한 의식들이 순서에 많이 자리를 차지하고 있다.

심지어 예배 중에 옆 사람과 인사를 나누는 순서까지도 의미를 상실한 형식이 되어버린 것을 본다. 서로 남남처럼 앉아 인사도 안하던 사람들이 갑자기 서로 인사하는 순서가 되면 “주님의 이름으로 사랑합니다.” 하고 서로 미소를 띄고 나눈 후 또 남남처럼 앉아 예배를 본다. 예배가 끝난 후에는 작별인사도 없이 낯모르는 사람처럼 각각 자리에서 떠난다. 참된 친교가 결여되고 형식만 남은 한 예다. 흥분해서 찬양할 때 손을 들고 찬양도 하고 설교 때에 “아멘” 하기도 하고 감격되는 순간에는 눈물도 흘리지만 막상 옆에 함께 앉아 예배하는 형제자매와는 상관없는 남남으로 하나님께 예배한다는 사실이다. 예배가 참된 예배로 회복되는 일을 담임 목사는 주도해야 된다.

예배에는 많은 의식과 상징적인 요소들이 자리를 잡고 있다. 이미 말한바 쉼터목회의 “탈 조직”을 말하였으나 이미 말한 대로 모든 조직과 의식을 없이하자는 이야기는 아니다. 예배를 받으실 분을, 예배를 드리는 하나님의 자녀들을, 그리고 예배의 내용과 의미를 과감하게 예배의 중심으로 옮겨오자는 것이다. 과감하게 순서가 바뀐 목적과 방법을 바른 자리로 옮겨 놓자는 것이다. 아직 예배에 낯설은 어린 성도들도 예배에 함께 참예하여 그 뜻과 의미를 경험 할 수 있는 예배이어야 한다.

쉼터가 되는 교회에서는 예배가 소박하고 간결한 속에 생동하는 생명력과 의미가 살아 있어야 한다. 예수 그리스도의 은혜 안에서 하나님 앞에 함께 모여 드리는 찬양과 감사가 되어야 한다. 담임 목사는 끊임없는 성찰로 이 예배가 의미를 상실하고 변질되지 않도록 깨어있어야 한다.

예배는 성전에 들어와 앉아 시간이 되면 조용한 기도나 입례송으로 예배가 시작되어 축도로 끝나는 것이 아니다. 예배는 아침에 예배하기 위하여 준비하고 성전을 향하여 발걸음을 떼면서 시작되고 교회에 들어와 사람들을 만나 반갑게 인사하는 것도 예배의 한 부분인 것이다. 교회에 들어 올 때의 환경과 분위기도 이미 예배의 한 부분임을 염두에 두어야 한다. 그래서 예배가 하나님 전에 나와 주님 안에서 참다운 쉼을 경험하는 기쁨의 축제가 되어야한다.

오늘날 세속화된 교회에서 예배는 어느덧 참 하나님께 드리는 예배가 아닌 행사들이 예배라는 이름을 가지고 자리를 차지하게 되었다. “찬하 예배”라는 이름들이 들어가 있는 예배들이다. 사람이 예배의 찬하 대상이 되어 앞에 앉아있고 문 앞에는 화

환들이 즐비하고 접수처에서는 마치 결혼식장에 축하금을 받는 것과 흡사한 현상들이 있는 예배들이다. 예배 시간에 축사가 있고 설교자도 찬하 받는 대상을 높이고 공들을 내 세우는 것으로 말씀이라고 전하고 있다. 하나님께 감사하고 영광을 돌리기 위해 모인 사람들이 아니라 찬하 받는 사람을 위하여 모인 사람들이다.

"헌신예배"라는 이름으로 드리는 예배들도 많은 경우에 그 의미를 상실하였다. 헌신예배를 드리는 모임이나 사람들이 하나님께 헌신하고 헌금하고 희생하는 모습으로 자신들을 하나님께 헌신하여 드리는 예배가 아니다. 헌신한다는 주체 그룹은 사회하고 특별 찬양하고 순서들을 맡아 진행하는 것이 헌신 예배인양 변질되었다. 심지어는 하나님께 드린 헌금이 주관한 그룹의 것처럼 되어 모금하는 행사로 변질되었다.

예배는 성도들이 함께 모여 하나님 앞에서 가지는 축제가 되어야 한다. 특별한 감사나 절기의 예배 때에 더욱 그리 되어야 한다. 특별한 절기나 특별예배 때에는 보통 주일 예배 때보다 더 성전이 차고 넘쳐야 한다. 만일 그런 때에 성도들의 참석율이 저조하다면 담임 목사는 그 이유를 잘 살펴 찾아내야 한다. 성도들 간에 참다운 돌봄과 코이노니아가 일어나지 않을 때 교회는 축제의 분위기를 상실하며 교회에서 주인 역할하는 사람들만이 신나게 활동하는 장소가 되고 만다. 이 떼에 쉼터로 교회를 살피고 돌보는 목사는 어렵고 힘든 사람들, 소외되고 친구가 없는 외로운 사람들, 약하고 부족한 사람들에게 눈길을 돌려 그들이 편안함과 기쁨을 회복시킬 수 있도록 배려를 해야 한다. 그들이 함께 기쁨에 참예 할 수 있게 된다면 함께 드리는 예배의 분위기를 기쁨과 감격이 넘치는 축제의 분위기로 바꿀 수 있다.

ii. 말씀 선포(in Preaching)

목회자의 중요한 책임 중 하나는 양들을 좋은 꼴로 먹이는 일이다. 물론 강단의 책임이 복음의 진리를 세상을 향하여 선포하는 일도 있지만 실상 그 일은 교회가 세상을 향하여 하는 봉사와 선교로 전파되어야 한다. 주일 예배의 강단은 예배하러 모인 가족들에게 하나님의 말씀으로 영의 양식을 공급하는 일이다. 일터에서 삶에 지치고 시달린 식구들에게 마치 집에서 주부가 정성스레 식사를 준비해서 식구들이 함께 먹을 수 있도록 하는 그런 심정으로 말씀을 준비하고 설교 한다. 하나님의 사랑과 예수 그리스도의 구속의 은총이 선포되는 복음의 가장 핵심적인 내용이 되어야 한다.

강단에서 선포되는 말씀의 꼴은 간난 아이도 엄마의 젖을 먹듯 먹을 수 있어야 한다. 믿음생활의 연륜이 짧고 연약한 그리스도인들도 말씀을 들을 수 있어야 한다. 세상에서 지치고 피곤한 삶에 지친 영혼들도 이 쉼터에 와서 말씀으로 위로 받고 무거운 짐을 내려놓을 수 있어야 한다. 성숙된 그리스도인들도 이 말씀으로 도전 받고 세상에서의 빛과 소금의 역할이 무엇인지 깨닫고 결단할 수 있어야 한다. 쉼터에서 말씀을 전하는 목사는 모든 성도들에게 하나님의 말씀으로 좋은 꼴을 먹이고 쉴 만한 물가로 인도해야 한다. 피곤하고 지친 영혼에 쉼을 주고, 약한 무릎을 강하게 하고 상처받은 심령에 치유의 역사를 주기 위한 생명의 양식이 강단을 통해 공급되어야 한다.

이 말씀은 내용도 중요하지만 모든 사람들이 알아들을 수 있는 쉬운 말로 전해져야 한다. 어렵고 힘든 하나님의 나라의 개념을 예수님께서는 쉽게 풀어 우리에게 말씀해 주셨다. 그러나 오늘 우리 목사들은 그 말씀을 다시 개념화하고 어렵게 만들어 성도들에게 설교하고 있다. 하나님의 말씀은 어떤 원리나 이론이 아니다. 비록 그것을 진리라 말하더라도 그 진리가 특별한 지능이나 선 이해를 가진 성숙한 사람들만이 알아들을 수 있는 말로 설교 된다면 이미 그는 '쉼터'에 속한 모든 식구들을 염두에 두지 않았다는 반증이 된다. 때문에 설교는 이론 전개가 아니라 삶의 이야기로, 하나님께서 하신 이야기로 모든 식구들에게 이야기 되어져야 한다. 가정에서는 이야기가 이론 보다 큰 힘을 가지고있다.

iii. 교육(in Education)

쉼터인 교회에서는 학교에서 하는 교육은 지성교육도 기술 교육도 아니다. 교회에서 하는 교육의 목적은 인격성장을 위한 가정교육과 같은 것이다. 사랑하고 존경하기 때문에 그를 닮고 싶어 은연중에 닮아가며 인격이 형성되는 그런 교육이 교회가 쉼터로서 역할을 감당할 때 하는 교육이다. 교회에서는 학교에서 하듯 졸업장도 수여 증을 주는 교육을 하는 기관이 아니다. 성적이 좋은 사람에게 우등상을 상주는 일도 하지 않는다. 마치 식사를 매일 하듯 그렇게 말씀을 누구든지 배울 수 있도록 항상 문을 열고 그렇게 말씀을 준비해서 교육한다. 교사들의 훈련에도 그 점을 강조한다. 후에 주일 학교에서 배우고 사회에 나간 아이들이 선생님을 마음에 잊을 수 없고

그 가르치고 살 던 모습을 닮아 살아가는 그런 교육이 쉼터에서 이뤄지는 교육이다.

학교 교육에서와 같이 학습의 효율성을 교회에서는 중요하게 생각하지 않는다. 공동체 안에서 학습습득의 차이가 있는 학생들이 모두 하나님의 말씀으로 사는 일을 체험하도록 하는 교육이 교회에서 하는 교육이다. – 교사의 삶속에 담겨있는 그리스도인의 품성과 인격을 닮아가는 교육이 이뤄지도록 해야 한다. 한 어린 학생의 마음에 미치는 교사의 영향력을 극대화 하는 교육을 강조한다.

한 클래스에 학습에 지장이 되거나 방해 되는 학생이 있다고 하자. 신체적 장애이던지, 그의 수업 태도가 문제이든지, 혹은 지능적 차이로 학습에 다른 학생들과 함께 딸아 올수 없는 아이들이 있다고 한다면 일반 학교에서는 그들을 학습 효과를 위해서 갈라 따로 반을 만든다. 하지만 교회는 함께 공부하도록 해야 한다. 그들이 어울려 함께 살고, 사랑하며, 서로 존중하고 협력하는 일을 경험하여 배우도록 하는 교육아 목적이 되어야 한다. 주님의 가르침이 그리고 성경에 있는 하나님의 마음과 뜻이 어떤 것임을 삶의 현장에서 체험하여 익히는 교육을 해야 한다. 그리고 그 안에서 함께 경험하는 행복과 기쁨을 누리는 삶을 교육하는 것이다.

지성 교육이 아니라 믿음 교육이 교회에서의 교육 내용이다. 각각 다른 믿음의 성장 과정에 있는 모든 사람들에게 각각 알맞는 맞춤형 교육이 이뤄져야 한다. 한 가정에서는 아주 어린 아이로부터 청소년 그리고 장성한 사람에 이르기까지 함께 사는 삶 속에서 배워지고 익혀진다. 도움을 베풀고 받는 사람이 교회 안에 한 형제자매 사이에 존재한다. 도움을 베푸는 사람은 받는 사람을 통해 어떻게 인격적으로 존엄성을 손상하지 않고 도와 줄 수 있는가를 배운다. 도움을 받는 사람은 베푸는 사람의 사랑을 어떻게 받고 감사해야 하는 것을 배운다. 그들은 경쟁의 대상이 아니라 한 형제자매이기 때문이다. 그 체험 안에 하나님의 말씀과 뜻이 가르쳐 져야 한다. 용서하고 용서 받는 일도 마찬가지다. 그리고 그 관계는 다음에는 받던 사람이 베푸는 사람으로 경우가 바뀔 수 있다는 것을 전제로 한다. 이런 교육이 쉼터인 교회 안에서는 이뤄져야 한다. 그 것이 학교 교육과 다른 점이다. 그래서 보이는 형제를 사랑하는 법을 배우고 그렇게 하나님의 사랑을 배운다.

담임 목사가 모든 교인을 상대로 가르치는 성경공부는 교회 교육의 바탕 역할을 하는 교육이다. 이 교육은 과정을 이수하는 교육이 되는 것을 회 피해야 한다. 한

과정이 끝나야 다음 과정을 교육하는 그런 제도를 회피해야 한다. 마치 매일 매일 온 식구들이 한 식탁에 앉아 함께 먹는 음식을 준비하는 주부의 마음으로 성경공부를 준비한다. 항상 성경말씀을 읽고 그 뜻을 해석해서 배우는 교육이다. 초보자도 생소함이 없이 말씀을 읽고 배우며 오랜 신앙생활로 성숙한 성도도 같은 자리에서 말씀을 함께 읽고 배울 수 있는 그런 성경공부를 말한다. 새로 시작한 사람이나 오래된 사람이나 서투름이 없는 말씀 공부다. 한동안 결석을 하고 다시 들어와도 뒤 떨어져 알아들을 수 없다는 느낌을 가질 필요 없는 말씀 공부가 교회에 있어야 한다.

동시에 교회에서는 특히 성숙한 성도들에게 훈련하고 제자화하는 교육이 있어야 한다. 교사 훈련, 제자 훈련, 선교 훈련 등 특별 그룹에 특별 헌신과 봉사하는 성도들을 만들기 위한 훈련과정도 있어야 한다. 이런 경우에는 수료증이 있어서는 안 된다는 말은 할 수 없다. 특별 훈련은 획일적으로 모든 성도들에게 강요 하지 않아야 한다. 쉼터에서는 한 개인의 성장 과정도 자연적인 과정을 통해 성장을 이루어야 한다.

사도 바울은 교육가는 아니었다. 그러나 훌륭한 부모의 마음을 가진 목회 지도자였다. 골로새서 3장에 보면 "아내들아… 남편들아… 자녀들아… 아비들아… 종들아… 상전들아…"라고 각각의 구성원들에게 맞는 교훈을 구체적으로 말하였다. 한 몸에 많은 지체가 된 구성원들을 각각 그들의 한 몸으로서 행해야 할 일들을 구체적으로 교육하는 교육도 필요하다.

iv. 돌봄의 사역(in Caring Ministry)

돌봄의 사역은 목회자가 목자의 심정을 가지고 어린양을 먹이고 잃은 양을 찾고 상처 받은 양을 싸매어 주는 일이다. 쉼터의 목회자는 능력이 있는 사람, 영향력이 있는 사람에게 자연스레 눈길과 관심이 먼저 가는 것을 의식적으로 절제한다. 언제나 어렵고 힘든 사람들에게 먼저 관심을 가지고 먼저 돌본다.

예수님께서도 말씀 하신 것처럼 의원은 병든 자에게 필요한 것이다. 담임 목사가 사람을 차별대우 하지 않고 공정하며 특히 도움이 필요한 사람 약한 사람들을 귀하게 여기고 먼저 관심을 보인 다는 사실이 분명하게 교회의 교인들에게 알려져야 한다. 사회에서 인정을 받고 좋은 대접을 받던 사람들은 교회에서도 당연히 귀한 대접

을 받아야 한다고 생각하기 쉽다. 그러나 쉽터인 교회는 약한 사람들을 먼저 돌보는 곳이어야 한다.

돌보는 사역이란 마음에 상처가 있는 사람의 상처를 치유해 주는 일이다. 희망을 잃은 사람에게 희망을 주는 일이다. 약한 사람들을 강하게 해 주는 일이다. 병든 자들을 치유해 주는 일이다. 만남으로 이 일이 이뤄져야 하고 필요할 때는 상담을 통하여 이뤄진다. 가정문제 상담, 결혼 상담도 있다. 손을 잡고 기도해 주는 일도 있다. 경조사에 주례도 하고 집례도 한다. 가정과 일터를 심방하는 일도 있다. 좋은 일을 함께 기뻐하고 슬픈 일을 함께 슬퍼하는 일들이다.

담임 목사는 돌보는 일에 혼자만 하는 것이 아니다. 항상 자유스럽게 성숙한 교인들로 하여금 약한 자들을 돌보게 하여야 한다. 항상 할 일을 부탁할 때에는 '디아코니아'를 잊지 말아야 한다. 그리할 때 수고하고 무거운 짐진 자들의 짐이 내려지고 참다운 쉼을 얻게 되는 사람들의 수가 확산된다.

일들을 부탁할 때 바람직한 방법은 자원하기를 권장하여 이뤄지는 것 이다. 이 돌보는 일에 함께하는 사람들은 교회 안에 성숙한 사람들이다. 자기 짐을 내려놓고 남의 짐을 함께 질 수 있는 힘이 있는 사람들이다. 자기를 부인하고 자기 십자가를 지고 주님을 따르는 참다운 제자들이다. 그들을 도와 돌보는 일을 지도한다. 형에게 동생을 돌보도록 한다. 걸을 수 있는 아이에게 더 어린 아이의 걸음마를 도와주게 한다. 울고 있는 아이에게 장난감을 나우어 울음을 그치게 하는 일들도 배운다. 남을 배려하는 풍토가 이뤄질 때 참다운 쉼이 이뤄지는 평화의 동산이 된다. 담임 목사는 이 일에 본을 보이는 사람이요 이 일을 지도하는 사람이어야 한다.

v. 치리와 행정(in Administration)

부모는 가정의 질서를 유지한다. 사회와 같이 법을 제정하지는 않지만 가정에도 다스리는 법이 있다. 더욱 교회가 쉼터임에도 사람이 함께 있는 이상 그 곳에도 법이 있고 질서가 있어야 한다. 담임 목사는 교회의 치리의 책임이 있는 사람이다. 감리교회에서 목사를 한 개체 교회에 파송하여 위임할 때 그를 담임목사(Pastor in Charge)라 한다. 이 칭호는 이 책임을 염두에 둔 말이다. 교회 규모의 크고 작음에 따라서 이 일에 해야 할 몫과 접근하는 방법에 차이가 없을 수는 없다. 교인의 수가 많고 예

산이 방대해 지면 그만큼 조직도 커지고 복잡해지는 것은 어찌 할 수 없는 일이요 당연한 일이다.

앞서 "쉼터"인 교회에서는 담임 목사가 이 일에 물리적이요 외형적인 조직과 기구를 개혁하고 개편하는 일들과 같이 외형적인 방법으로 먼저 접근하지 않는다 말했다. 법과 규례를 개선함으로 모든 일을 해결하려고 성급히 시도하지 않는다. 이미 존재하는 법과 규례를 잘 활용하고 운용하는 일에 관심을 기울인다. 이 일에도 교회 안에 있는 모든 사람들과 그들이 함께 사는 관계가 가장 중요한 관심이 되어야 한다. 교회 안의 평화와 질서다. 교회의 담임 목사는 먼저 예배를 인도하고 말씀을 전하고 그리스도의 사랑으로 양들을 돌보는 목자다.

초대 교회에서는 이 일들을 집사(*diakonia*)를 선택하여 맡겼다. 왜 그 직책에 이름을 붙일 때 사회에서 흔히 사용하지 않았던 새 단어를 굳이 선택했어야 했던 이유를 말 했다. 이는 교회의 특성 때문이었다. 기억해야 할 사실은 이 일에도 초대 교회에서 사도들의 지도력을 행사 했다는 사실이다. 사도 바울도 그의 목회 서신에서 교회를 치리했던 모습을 본다. 교회가 쉼터가 되도록 하는 일에도 치리와 행정이 불가피한 사실일 뿐 아니라 목회 지도자가 이 일에 책임이 있는 존재라는 말이다.

치리와 행정에 임할 때 목회자가 당면하는 가장 큰 딜렘마는 "사랑"과 "공의"의 문제이다. 이 것이냐 저것이냐 아니면 어는 것이 먼저인가 하는 질문에 갈등한다. 흔히 어떤 때는 사랑으로 다른 때에는 공의를 가지고 접근하는 모습을 본다. 공의와 사랑은 함께 할 수 없는 서로를 배척하는 관계라 생각하는데서 오는 오류이다. 하나님은 사랑이시요 공의로우신 분이시다. 사랑과 공의는 함께 가야 한다. 사랑 속에 공의가 있어야 하고 공의 안에 사랑이 있어야 한다. 예수 그리스도께서는 이 둘을 십자가 위에서 완전히 이루신 분이시다. 사랑과 공의를 하나의 수단이나 방법으로 사용할 때는 서로가 함께 갈 수 없지만 이 둘이 목적이 될 때에는 갈등이 있을 수 없다. 사랑과 공의는 쉼터가 쉼터 되기 위한 목적이지 하나의 수단이 될 수 없다.

문제는 세상적인 개념으로 사랑도 공의도 정의해서는 안 된다는 사실이다. "남에게 대접을 받고자 하는 대로 너희도 남을 대접하라. 너희가 만일 너희를 사랑하는 사람만 사랑하면 칭찬 받을 것이 무엇이냐 죄인들도 사랑하는 자는 사랑하느니라"(누

가 복음 6:31,32) 예수님의 말씀이다. 되로 주고 되로 받는 것을, 이는 이로 눈은 눈으로 주고받는 것을 “대접을 받고자 하는 대로” 라 생각하기 쉽다. 하지만 주님의 말씀은 실상 우리가 대접 받기를 원하는 것은 되로 주고 말로 받기를 원하는 것이요 나는 상대를 용서하지 않아도 나는 그로부터 용서 받기를 원하는 것이다. 이 것이 공의 의 기준이다. 예수님의 비유 중 포도원의 일군의 품삯 비유가 있다. 같은 시간의 노동에 같은 임금을 지불하는 것이 아니라 나중에 와 일한 사람에게도 같은 품삯을 지불했던 하나님의 사랑 안에 하나님의 공의가 담겨 있음을 안다. 쉼터의 목회자는 치리와 행정에 있어서 세상에서 말하는 사랑과 세상의 기준으로 말하는 공의로 치리하고 행정하는 것은 아님을 알아야 한다. 세상에서는 능력에 의해서 강한 자에게 많은 몫이 돌아가는 것이 공의라 생각한다. 강한 자는 당연히 대접을 받고 약한 자는 섬기는 자이어야 하는 것이 공의라 생각한다. 교회는 다른 질서와 공의가 있다.

치리에는 원칙과 규정이 있다. 구성원 모두가 함께 존중하고 지켜 행위를 절제하는 법이 있다. 이 법의 근본은 하나님의 말씀에 있어야 한다. 가정에도 질서가 없는 것이 아니다. 사회가 가지는 질서와 가정이 가지는 질서의 차이를 잘 알아야 질서를 가지고 치리하면서도 쉼터의 기능을 마비시키지 않을 수 있다. 강단의 설교와 치리와 행정 사이에 모순과 이중성이 있어서는 안 된다. 많은 교회에서 이중성이 들어나는 부분이 바로 이 행정과 치리에 있다. – 교회의 임원과 행정기관은 힘으로 다스리는 질서가 아니다.

의논도 있고 회의도 있다. 이기는 편이 있고 지는 편이 있지 않아야 한다. 함께 결의하고 함께 바른 절차에 의한 결의를 존중하는 토양이 믿음에 근거해서 이뤄져야 한다. 교회는 사람들이 모여 있지만 하나님이 통치하시는 곳임을 모두 인정하고 실천해야 한다. 결의가 이뤄 질 때 투표(vote) 보다는 합의(consensus)에 의해 이뤄짐이 바람직하다. 회의 중에도 법이 있고 질서가 있어야 하지만 법의 근본적 의도를 이해하고 따르는 것이어야지 법 문구를 가지고 자기편에 유리하게 하려는 논쟁들은 피해야 한다. 회의가 끝난 후에는 모두가 한마음 기쁜 마음으로 자리를 떠나도록 되어야 한다.

때문에 회의에는 정치적인 놀이들이 배제되어야 한다. 미리 뒤에서 결의를 가지고 와서 투쟁하는 장소로 변하지 않도록 모든 사람들이 그 자리에서 동등한 자료와

정보들을 나누고 머리를 맞대고 의논하는 자리로 만들어야 한다. 회의 중에는 언쟁을 피하도록 해야 한다. 회의 하는 안건에 필요한 객관적 정보와 통계와 원칙들이 최대한 확보되고 제공되면 불필요한 개인들의 생각에 좌우되는 견해(opinion)들이 많은 의견으로 나올 필요가 적어진다. 그러면 회의는 쉽게 결론에 도달 할 수 있다.

회의도 과학이다. 안건들을 분석해서 한 안건 속에 포함되어있는 많은 요소들을 하나하나 따로 처리한다면 훨씬 의견들의 일치를 보기 쉽게 된다.

예를 들자면 "성전 건축을 할 것을 결의합시다" 라는 안건보다는 "성전 건축을 위한 연구 위원회를 구성합시다" 라는 의견이 훨씬 결의에 이르기 쉬운 안건이다. 성전 건축이라는 말이 나오면 자동적으로 사람들의 마음속에는 "벌써?" "돈이 많이 들텐데" "어디에다?" "얼마나 큰 규모로?" 모두 가지가지의 다른 생각과 의견들을 마음에 가지고 회의에 임하게 되면 혼란을 피할 수 없게 된다. "오늘 결의하고자 하는 안건은 때를 말하는 것도 아닙니다. 규모나 장소를 말하지도 않습니다. 어디에 건축할 것을 의논하는 것도 아닙니다. 한 가지 안건입니다. 언제 어떤 규모와 방법으로 어디에 건축해야 하는 것은 모르지만 우리에게 자체 건물이 필요한 것인지 아닌지를 오늘 결의 하자는 것입니다." 라 한다면 모두 "그거야 당연하지요." 라 말하며 쉽게 결의가 이루어 질 수 있다. 그렇게 한 안건 한 안건을 단순하게 만들어 처리하면 쉽게 합의에 이르게 된다. 크고 복잡한 일들을 온 성도들이 한 마음과 한 뜻으로 쉽게 이뤄갈 수가 있다.

vi. 자연성장(in Natural Growth)

크리스챤 스와츠는 그의 책 자연적 교회 성장 패러다임에서 "인격적 요소와 기능적 요소의 상호 의존성은 자연적 교회 성장의 비결이다." [77] 라 말하였다. 그는 마치 본 논문에서 말하는 "쉼터"의 패러다임의 기본 개념인 가정을 염두에 두고 말한 것과 같은 주장을 한다. 교회 성장을 생명체가 가진 것과 같은 전제로 접근할 때 자연 성장을 열매처럼 가져오게 되는 것을 말하고 있다. 조직과 기구로서 접근할 때 성장은 다분히 제도적 조직을 정립하고 프로그램을 만들어 계획하고 조직을 통해 실시함으로 이루는 것을 말한다. 가정에서 생명이 태어나고 가족이 커지는 것은 자연 성

[77]Christian A Schwarz, 375.

장이지 인위적 계획에 의해 목적을 세우고 그 일을 성취시키는 일이 아니다. 그 안에서는 개인과 공동체가 양극화를 이루지 않는다. 가정과 "쉼터"는 개인의 능력에 차이 없이 한 사람의 가치와 존엄성을 찾을 수 있는 곳이다. 가정은 동시에 가장 이상적인 공동체와 단체 의식을 가지는 곳이기도 하다. 사회에서는 어떤 조직이나 기구나 단체도 그와 같은 조화와 균형을 동시에 가지는 곳이 없다.

교회는 이 생명체적인 성장 원리를 가지고 있다. 세속적 조직은 성장하기 위해 부단히 인위적인 수단과 방법을 동원하고 있다. 그러는 중 생명체의 자연 성장의 질서를 파괴하고 있는 것을 본다. 생명체는 공장에서 생산해 내는 것처럼 다량 생산을 할 수 없다. 사람은 돈을 모으고 물건을 모으듯이 모아들일 수 없다. 주고받는 거래로 이루어 질 수도 없고 단순히 머리 숫자로 물건처럼 증가 시킬 수 도 없다. 어떤 프로그램이나 시스템으로 증가 시킬 수도 없다. 한 사람 한 사람 새 생명이 태어나고 양육을 받고 가정의 사랑 공동체 안에서 성장하고 성숙해 가는 것이다. 그리고 그들은 성장하고 성숙해도 가정의 일원일 수밖에 없다. 단지 어릴 때는 보호를 받다가 성장한 사람이 되면 이제 다른 사람을 보호하는 사람이 될 뿐이다.

쉼터인 교회의 부흥과 성장은 이 생명체적 접근 방식인 자영성장에 의해 이뤄진다. 건강이 약하면 새 생명을 잉태하여 생산하지 못한다. 태어난 유아도 환경이 좋지 않으면 건강하게 성장하는데 지장을 받는다.

D. 쉼터와 목회자 리더십("Swimmter" as a Church and its Leadership)

i. 목회자 리더십의 중요성(Place of Pastoral Leadership in Swimmter)

제도화가 된 교회에서는 조직이 지도자의 지도력을 보완해준다. 때문에 그런 기구에서의 지도자의 능력은 제도와 조직을 관리하는 기술이 지도자의 치리 능력에 크게 도움을 준다. 하지만 쉼터는 가정과 같은 근본 특성을 가지고 있다. 가정에서는 부모가 자녀들의 복지에 가장 중요한 역할을 한다. 그 가정이 가지고 있는 조직적 체계나 환경이 아니라 부모다. 가정에서는 그 환경을 조성하고 자녀들을 돌보는 책임과 영향력이 부모에게 있다.

부모의 인격과 그가 가진 삶의 가치관이 절대적이라 할 만큼 중요한 역할을 한

다. 부모의 학문도 아니요 경제적인 능력도 아니다. 치리하는 기술이 있는 사람이 좋은 부모가 되는 것은 아니다. 부모는 가정의 외형적 구조와 조건에 관심을 가지는 것이 아니라 자녀들의 복지에 관심을 가진다. 같은 이유로 쉼터에서는 목회자의 리더십이 교회의 환경을 조성하고 그 안의 성도들이 건강하게 돌봄을 받은 일에 가장 중요한 역할을 하고 있다.

쉼터의 목회에서 목회자는 관심을 교회의 조직이나 크기나 재정적 능력에서 눈을 떼고 돌보아야 하는 구성원인 사람에게 관심을 가져야 한다. 교회 성장에 대한 연구들이 많은 책으로 출판되었다. 안영혁씨가 저술한 "작은 교회가 더 교회답다" 라는 책에서 다음과 같이 쓰고 있다. "그만큼 교회 성장학은 인간의 전면이라는데 있어서 관심이 소흘하다. 논리적으로는 그 모든 것을 다루기 위해 노력했지만 실제의 모든 목적이 성장이라는 하나의 이데올로기로 쏠리고 있기 때문에 교회의 전통도 인간의 전체성도 무너지고 있는 것이다."[78] 목회자의 관심이 어디에 있는가 하는 것이 중요하다. 그는 이어서 말한다. "작은 교회는 대형이 되지 못한 소형의 교회가 아니라는 것이다. 대형교회는 대형 교회이고 작은 교회는 작은 교회인 것이다."[79] 이 말은 곧 작은 교회는 대형교회를 지향해야 한다는 말도 아니요 대형교회는 작아져야 한다는 말도 아니다. 그 것은 외형적인 구조에 초점을 맞추고 사역을 보려는 잠재적 의도일 뿐이다. "쉼터"는 그 구조에 관심을 두고 제도나 구조적인 측면에서 사역에 접근하려는 것이 아니다. 어떤 규모나 구조를 가진 교회이든 간에 참 교회인 구성원인 성도들의 삶과 복지에 초점을 맞추는 것이다. 작은 교회가 더 교회답다라는 책의 제목이 시사한는 바는 아마도 큰 교회보다는 작은 교회가 덜 제도화 되어 사람들에게 접근하기 쉽다는 말일 것이다.

제도와 기구적인 측면에서 교회의 목회자의 자질을 말한다면 목회자는 전문적 기술과 능력을 가진 사람이어야 한다. 그러나 "쉼터"인 교회에서 양을 돌보고 이끄는 목회자의 자질을 말한다면 가장 중요한 조건이 진정으로 양을 사랑하는 목자이어야 한다. 주님을 사랑하기 때문에 맡겨진 주님의 어린 양을 먹이고, 양 우리를 돌보고 지키며, 양들을 위해 푸른 초장과 쉴만한 물가로 인도하는 참다운 주님의 종이요 양

[78]안영혁, *작은교회가 더 교회답다* (서울: 겨자씨 출판사, 2001), 112.

[79]Ibid., 129.

들의 목자이어야 한다.

ii. 사람을 위한 사역(People Oriented Ministry)

물론 모두가 교회는 건물이 아니라 사람이라 믿고 말한다. 어느 목사도 이를 부인할 사람은 없을 것이다. 그럼에도 목사의 눈에 교회의 조직이 눈에 먼저 보이고 크게 보이는 사람이 있다. 결과로 사람을 볼 때도 그 조직에 도움을 줄만 영향력 있는 사람이 누구일까에 큰 관심을 가지게 된다. 어떤 사람이 능력과 영향력이 있는 사람일까? 누가 재정적으로 도움이 될 사람인가? 어떤 그룹이 힘을 가진 그룹인가 그리고 그 그룹의 리더가 누구인가? 그들을 먼저 찾고 그들과 먼저 좋은 관계를 수립하고 그들의 마음을 얻고 지지를 얻는 것이 먼저라 생각한다. 이는 사람이 눈에 보이는 것이 아니라 교회를 조직으로 보고 그 것을 먼저 보는데서 오는 결과이다. 내가 믿고 함께 나를 지지할 사람들을 가까이 두기를 원한다. 그래서 새로 부임하면 대부분의 목사들은 먼저 사역자들을 자기 사람으로 바꾼다. 그리고 임원들을 자기를 이해하고 지지 하는 사람들로 바꿀 수만 있으면 바꾼다. 그리고 자기 사람으로 장로를 세운다. 그러나 이는 교회를 하나의 조직과 기구로 생각하는 소치이다.

가장 중요한 관심이 사람에게 가야 한다. 사람에게 관심이 간다는 말은 한 사람의 생명과 영혼의 존귀함을 볼 수 있어야 한다는 말이다. 사람을 있는 그 모습 그대로 한 사람으로 보아야 한다는 말이다. 이러한 마음을 가지고 있으면 당연히 특별한 대우를 받아야 한다는 생각을 가진 사람들로 부터 오채를 받기 쉽다. 그들은 자기가 받아야 할 대접을 받지 못한 것은 무시를 당한 것이라고 생각하게 된다. 그럼에도 불구하고 담임 목사는 공정한 눈으로 모든 사람을 평등하게 보고 대우해야 한다. 모든 사람들에게 사랑 할만한 것들이 있고 모든 사람들에게 하나님께서 주신 귀한 재능과 보화가 담겨 있음을 보게 된다. 한사람의 귀중함과 존엄성은 사람의 속에서 이것을 찾아 볼 수 있을 에 가지게 된다.

본인이 사역했던 교회의 특징은 사회에서는 함께 자리를 할 수 없는 여러 부류의 모든 사람들이 다 교회에 오게 되었다. “쉼터”의 특징을 가진 목회를 할 때 일어나는 결과이다. 때문에 어떤 분들에게 나는 “목사님이 오신 후 우리 교회의 질이 떨어졌습니다. 이게 뭡니까 의중이 뜨중이들이 다 모여들어서...”라는 원망을 듣기도 하

였다. 당연한 대접을 받지 못한 불만이다. "목사님, 우리 교회는 질서가 없어요. 장노나 권사나. 오래된 사람이나 새로 온 사람이나 차이가 없으니 이게 무슨 교회니까!" 조직과 기구 속에서 힘있는 사람들이 대접을 받고 영향력이 있는 사람들이 높은 자리라 생각되는 직분들을 받았는데 특별한 예우도 없고 목사의 눈에는 모두 귀하게 보이기 때문에 나온 말들이다. 교회에 처음 파송 받아 가게 될 때 어떤 분에게서 전화가 왔다. 스스로 자신을 소개한다. 지역 사회에서 많은 일을 하고 교회에서도 힘과 영향력이 있는 사람이란다. 부임하기 전에 먼저 만나 보기를 원한다는 청이었다. 아직 부임하지 않았기에 그리 하지 않는 것이 좋겠다고 그 분의 청을 조심스레 거절하였다. 부임해 왔을 때에 그 분은 교회에서 만날 수 없었다. 후에 안 일이지만 지역 사회에서나 어디서나 한인 사회에서 큰 영향력을 끼치는 분이었다. 사람을 공정하게 보는 눈을 가져야 한다. 입은 옷에 의해서 배운 학식에 의해서 혹은 지위나 직분에 의해서 달리 보고 대접하는 마음을 가지면 사람의 참 가치와 존귀함을 보지 못 하게 된다.

부모의 눈에는 자녀들 하나하나가 모두 귀중하고 사랑스럽다. 능력이 없는 어린 아이일 수록 더욱 관심과 손이 많이 간다. 더 귀하게 생각하게 된다. 목회자는 그런 마음을 가지고 임해야 한다.

사람이 보이면 교인들이 가진 마음속을 헤아리게 된다. 후러싱 제일 교회에 담임하여 가게 되었을 때의 일이다. 선임 목사님은 15년을 섬기면서 교육관을 짓고 교회가 평균 출석 200여명에서 1000여명으로 성장시키신 분 이었다. 성도들 사이에는 카리스마가 인정된 분이었다. 이미 후러싱 제일 교회는 미국 내에 있는 한인교회의 크기로는 대형교회에 속하는 교회였으며 모든 면에서 이미 제도화 되어 있는 교회의 특성을 가지고 있었다. 사랑과 존경을 받던 담임 목사님께서 갑자기 암으로 하나님의 부르심을 받았다. 온 교회는 큰 충격과 슬픔에 싸였다. 감독의 임명을 받고 전격적으로 파송된 목사를 맞이하고 환영할 준비가 되어있지 않았다. 아무도 나를 환영해 주지 않는 일에 섭섭한 마음이나 실망도 염려도 하지 않았다. 내 눈에는 슬픔에 잠겨있는 성도들의 마음이 보였다. 마치 어머니를 잃은 가정에 미쳐 슬픔이 가시기도 전에 새 어머니가 들어온 것과 마찬가지 일 것이라는 생각을 했다. 엄마의 손이 필요한 어린 아이가 있어 피치 못할 사정으로 새 어머니를 빨리 맞아들인 것과 같다 생각 했

다. 나는 그들을 먹이고 돌보아야 할 것이란 생각이 들었다. 큰 아이들은 선 듯 내게 정을 줄 수도 없고 환영하지 않아도 이해가 되었다. 내 가장 큰 임무는 힘없고 연약한 슬픔에 잠긴 어린 성도들을 먼저 돌보아야 한다는 생각이 마음에 가득 차 있었다. 내 눈에는 장로님들이 먼저 보이지 않았다. 내 눈에는 교회의 막강한 영향력을 가진 사람이 누구인지 아직 보이지도 않았고 분별이 되지도 않았다. 성도들의 슬픔을 위로하고 젖 먹이들을 먼저 돌보기 위해서 내가 한 일은 먼저 슬픔을 당한 그들의 눈에 선임자의 빈자리가 너무 크게 보이지 않게 해야 하겠다는 생각을 하였다. 그 것은 나를 돋보이게 하겠다는 생각이 아니라 새 사람인 내 존재가 두드러지게 나타나지 않아야 하겠다는 생각이었다. 특히 주일 예배와 수요 예배와 새벽기도의 자리었다.

사무실에 부탁해서 3년 동안 주보의 통계를 내 예배 때에 부르던 찬송가를 통계내도록 하였다. 지난 3년간 설교 제목과 성경 본문을 모두 찾아보았다. 예배 시간에 예배에 오신 성도들에게 강단에 선 한 목사의 다른 얼굴 하나면 생소한 것을 주기에 충분하였다. 예배의 찬송이나, 설교의 기본 틀이나 모두가 생소한 감을 주지 않아야 한다. 예배의 순서도 바꾸지 않았다. 슬픔에 잠긴 예배에 참석한 한 사람 한 사람 성도님들의 마음을 배려한 때문이었다.

때문에 나는 교회의 영향력이 있는 지도자들에게 환영 받기보다는 먼저 성도님들의 마음을 얻었고 저변의 인정과 사랑과 지지를 얻게 되었다. 교회의 조직에 관심을 가지는 목사님들이 제일 먼저 하는 일들이 통상 교회의 리더십과의 관계 수립이요 사역자들을 자기 사람으로 바꾸는 일들이다. 나는 7년 동안 선임자와 함께 일하던 모든 사역자들을 한 사람도 인위적으로 나가도록 하지 않고 함께 목회하였다. 교회를 “쉼터” 가 되도록 하기 위한 배려였다. 그 후에 13년 내가 목회 지도자로 영향력을 가질 수 있었던 것은 교회의 바탕이 되는 모든 성도님들의 사랑과 지지였다.

“쉼터”의 목회 지도자는 사람이 눈에 보이는 동시에 먼저 보이고 큰 관심을 가지는 것이 연약하고 돌봄이 필요하고 세속적 기준으로 보아서 작은 사람들이 먼저 보이고 귀하게 보여야 한다. 귀하게 보인다 하는 말은 이용 가치적 차원에서 말하는 것이 아니라 돌보아야 하는데 먼저 생각해야 한다는 뜻에서 귀하게 보인다는 말이다. 흔히 생각할 때 그리 해서는 작은 교회나 목회가 되지 큰 교회는 그리해서는 안 될 것이라 생각한다. 그런 일들이 이뤄지기 위해서는 먼저 조직 개편을 해야 한다고 생

각하기도 한다. 그렇게 크기나 조직에 의해서 그런 일이 일어나게 할 것이라는 착상 자체도 이미 교회를 하나의 조직과 기관으로 보는 데서 오는 결과이다. 그리고 조직적인 면에서 접근하는 태도이다. 작은 사람을 보고 관심을 가지는 일은 큰 단체에서도 작은 그룹에서도 모두 가능하다는 사실을 알아야 한다. 리더의 눈길이 가면 되는 것이다.

30명이 모여 있는 곳에도 그런 사람이 눈에 띄인다. 200명이 모인 친교 실에서도 그런 사람을 찾기란 어렵지 않다. 너도 나도 모두 사람들과 만나 이야기 하고 있는데 한쪽 구석에 혼자 서있는 사람이 그런 사람이다. 사람을 보는 사람은 그런 사람을 사람이 많거나 적거나 쉽게 찾을 수 있다.

후러싱 제일교회에서의 일이다. 처음 부임 했을 때 눈에 띄는 이상한 현상이 있었다. 창립 기념 예배 때라든가 큰 잔치가 있는 때에는 성전에 삼분의 일 정도 밖에 차지 않는다는 사실을 보았다. 평소 주일 예배 때에는 성전이 꽉 차는데 어찌 특별한 찬치가 있는 때에는 사람들이 썰렁하게 성전을 채우는가? 그런 때에는 외부의 초청 손님들도 많이 와서 축사도 하고 여러 순서를 담당하는데 본 교회 성도들의 참석율은 의외로 저조함이 눈에 띄었다. 사람들의 마음을 헤아리고 특히 교회에서 연약하고 크게 인정과 대접을 받지 못하는 사람들의 마음에 눈길을 돌리면 그 이유가 보인다.

두 가지를 보았다. 그들은 그 많은 순서들을 담당한 사람들과 연고가 없는 사람들이라는 사실이 그 하나였다. 찬양대 대원들의 가족도 아니요 그렇다고 순서를 담당한 어린이들의 부모도 아니다. 특별히 잔치하는 날 예배나 특별 순서에는 큰 관심이 없는 사람들이다. 그들에게 순서가 길어지면 길어 질수록 지루한 시간들이 되고 만다. 또 하나의 사실은 친교실의 수용 능력이다. 교회 예배당에는 500명이 예배 볼 수 있는데 친교실은 300명을 수용하기가 벅차다. 쉽게 생각 할 수 있는 일은 500명이 예배를 본 후에 친교 실에서 식사를 하게 될 때 200명이란 성도들은 친교실에 앉을 자리가 없게 된다. 어떤 사람들이 앉지 못하는 사람들일까? 교회의 손님들, 중요한 직분을 가진 사람들, 봉사하고 열심있는 사람들은 모두 자리에 앉아 식사 하거나 아니면 그리 못해도 상관이 없는 사람들이다. 약한 사람들, 교회에 오래 다니지 않은 사람들, 서먹서먹하여 수줍고 용기 없는 사람들은 예배를 본 후 아무도 앉을 자리를 마련해 주지 않으면 서성거리다 집으로 가버리고 만다. 얼마나 마음에 실망을 가지고

자기의 초라함을 느끼고 집으로 가겠는가! 그들이 그 다음 교회의 잔치에 오겠는가 생각해 보라. 사람들이 눈에 보이고 작은 사람들의 마음을 헤아리면 이런 것이 보인다. 담임목사로 이 일을 시정하자고 임원회에서 제의 했고 그 해결 방법을 제시했다.

그것은 식사를 예배 전에 하자는 것이었다. 임원중에서는 어찌 식사를 예배 전에 할 수 있겠느냐 반대 하는 분도 있었다. 300명의 수용 능력을 가진 친교실이지만 예배가 끝난 후 모두 한 번에 몰려나오면 200 명은 앉을 자리가 없지만 식사를 먼저 하게 되면 먼저 오는 사람, 나중에 오는 사람, 스스로 식사 하는 것을 선택하지 않는 사람을 계산하면 친교실은 어려움 없이 500명도 600 명도 수용할 수 있게 된다. 그러면 구지 어설프게 느낄 사람이 있어야 할 필요가 없이 모두 기쁘고 즐겁고 만족 할 수 있다.

다음은 예배와 기념 순서를 짧게 한 시간 반으로 줄이자는 것이다. 충성스런 교인들은 길어도 참을 수 있다, 하지만 믿음이 약하고 충성도가 얕은 교인일수록 순서가 길어지면 지루함을 강하게 느낀다. 결국 그리 바꾼 후 2년이 지나니 성전이 가득 메워지도록 성도님들이 참석하게 되었다. “쉼터” 목회 지도자의 지도력의 특징이다. 사람이 눈에 보이고 특히 돌봄과 배려가 필요한 연약한 성도들이 눈에 먼저 보이고 크게 보여야 한다.

“쉼터”의 목회자는 목자의 심정을 가지고 도움이 필요한 사람에게 접근해야 한다. 목회 지도자로서 담임 목사의 이 배려가 중요하다. 흔히 할 수 있는 생각은 어찌 큰 목회를 하는 사람이 작은 일에 신경을 쓰고 시간을 쓸 수 있겠는가 작은 일들은 다른 사람들에게 맡기고 목회 지도자는 큰 일만 지휘해야 한다는 생각이다. “쉼터”의 목회자는 목자이지 큰 기업의 CEO 가 아니다. 작은 교회이거나 큰 교회이거나 모든 곳에서 목자가 될 수 있다. 한 마리의 잃은 양을 찾아 나서는 일을 해야 한다. 10마리의 우리 중에서도 한 마리의 잃은 양이 있을 수 있고 100마리의 양 중에서도 혹은 1000마리의 양 중에서도 한 마리의 잃은 양이 있을 수 있다. 한마리의 양이 길을 잃었으면 목자가 그 양을 찾아 나서야 한다. 한 번에 3마리의 잃은 양이 생겼다고 하면 한 사람이 세 마리를 다 찾아 나설 수는 없다. 목자는 두 사람을 더 선택해서 나는 이 양을 당신들은 각각 저 양들을 찾아 나서라고 할 수 있어야 한다. 다른 크고 바쁜 행정적인 일들, 조직과 모임들과의 일들이 너무 바빠서 그 한 마리를 찾아 나서지 못

하면 목자가 아니다. 목자가 되려면 양들이 목자로 인정을 해야 한다. 그래야 양들은 푸른 초장에 쉴만한 물가로 목자의 인도함을 받는다.

후러싱 제일 교회를 섬기면서 무척 바쁜 시간 속에서 살았다. 지난 13년 동안 평균 잠자는 시간이 4시간 정도였다. 일주일에 평균 2-3일은 침실에 올라가지 못하고 서재에서 일하다 결상에 앉아 잠을 잤다. 항상 마음에는 옛날에는 주님을 위해 그리고 양을 위해 순교한 사람들도 있었는데 이 것 쯤이야 내 몸이 견딜 수 있는 동안 아무 것도 아니다 라는 생각을 가지고 일했다. 사무실에서 내 일정을 관할 해 주겠다는 것이다. 오는 전화도 사무실에서 받아 선별해서 내게 연결 시켜 주겠다는 배려 깊은 제의를 해 주었다. 그러나 그 제의를 나는 거절하였다. 누구든지 내게 전화 하고 싶은 사람은 통화 할 수 있어야 한다. 내가 전화를 받지 못하면 못하는 것이지만 그 통로가 열려 있다는 것을 성도들이 아는 일은 중요하다. 누구든지 나를 만나고 싶은 사람은 다른 사람이 그 것을 결정하는 것이 아니라 내가 판단해 만날 수 있는 시간을 만들겠다는 것이다. 사회의 높은 지위에 있는 사람들은 하지 못하는 일이다. 나의 제한 된 시간에 모든 사람들의 청을 다 수용할 수 있다는 말은 아니다. 그러나 내가 낼 수 있는 시간 중 가장 힘들고 어려운 사람을 내가 가려서 그 사람들은 만나고 돌볼 수 있다는 말이다. 어떤 때는 한 사람이 계속 만나기를 원할 때 그 일에 얽메일 수는 없다. 그 때에는 다른 분에게 부탁해서 돌보게 하였다. 중요한 것은 교회의 담임 목사는 여전히 목자이여야 한다는 말이다. "누구든지 필요하면 담임 목사인 나에게 청 하세요 물론 다 들을 수는 없겠지만 할 수 있는 만큼은 할 것입니다." 그리고 그 청을 듣는 우선순위는 가장 작고 어렵고 힘든 사람을 먼저 돌보았다. 그리 한다면 할 만 한 일이다. 때문에 나에게 만나기를 청하지 않은 경우에는 장로님이라 할 지라도 13년 동안 방문도 식사도 한 번도 하지 않은 분이 여러분 있었다.

만일에 내가 먼저 그 일을 계획하여 만나는 시간들을 약속해야 한다면 어떤 결과가 나오겠는가? 내가 중요하다고 생각하는 사람부터 순서가 정해질 것이다. 행여 어렵고 약한 사람이라 할지라도 내가 먼저 그 일을 시도한다면 결국 그 사람이 내 판단에 중요한 사람의 자리에 들어서게 된다는 사실이다. 바쁘고 힘든 생활 속에서도 나에게 통화를 원하는 모든 사람의 전화는 내가 다 받아 통화 했고 나를 만나기를 원하는 사람들은 모두 만날 수 있었다. 성도들에게 나는 목자로 다가갔고 그들도 나

를 목자로 인정하게 되었다.

교회 안에서 목자를 원하지 않고 행정 지도자로 혹은 조직 운영자로 기대하고 그렇게 나에게 접근하기를 원하던 분들에게는 불행하게도 실망을 시킬 수밖에 없었다. 한 교회의 담임 목사는 크고 작은 교회를 막론하고 목자이지 조직의 CEO가 아니다.

이 말은 목사의 임무 중에 행정적 조직적 일이 없다는 말은 아니다. 교회도 조직과 틀이 있기 때문에 당연히 질서를 가지고 법을 가지고 공정하게 그리고 충실하게 치리의 일에도 임해야 한다. 중요한 것은 목자의 심정을 가지고 행정과 치리에 임하는 것이지 행정가의 심정을 가지고 목회에 임하는 것이 아니다.

iii. 목회자의 영성

"쉼터"의 목회자 리더십은 기술에 있는 것이 아니라 사람의 본성과 품성에 있다. 그리스도인으로 태어난 생명을 낳게 하고 양육하는 사람은 그리스도인 이어야 한다. 물과 성령으로 거듭난 사람이어야 한다. 사회 기관에서는 임무를 수행함에 있어 기술과 능력이 선행 조건이다. 그러나 한 가정의 어버이가 되기 위해서는 그 자녀를 낳아 준 사람이어야 한다. 동물이 어린이를 양육한다면 그 아이는 동물처럼 자랄 것이다. 가정에서는 부모를 보고 배우며 닮아 성장하게 되어있다. "쉼터" 목회의 지도자는 설교의 대상인 성도들에게 신앙생활과 영성을 가르치며 자신은 다른 삶을 살수 없다.

성경 읽을 것을 성도들에게 가르치면 담임목사도 자신의 신앙생활을 위하여 하나님의 말씀을 읽어야 한다. 목사는 성경을 가르치기 위해서 그리고 설교 말씀을 준비하기 위해서 성경을 읽고 공부한다. 그러나 그 것은 목적을 가지고 읽고 연구하는 것이지 자신의 신앙생활을 위하여 매일 매일 식사를 하듯이 그렇게 읽는 것으로는 볼 수 없다. 자신을 위해 말씀을 읽어야 한다. 부지런하기를 가르치면 나도 부지런해야 한다. 성령 안에서 생활하기를 가르치면 나도 성령 안에서 생활해야 한다. 이것이 진실된 거듭난 그리스도인으로서의 목자의 본성이 되어야 한다.

쉼터에서는 가르침에 의해서가 아니라 보고 배우면서 본을 받아 닮아 가면서 한 사람 한 사람이 성장하기 때문이다. 성도들과의 접근에서 자연스레 이 모습이 보여져야 하고 그리스도의 향기가 풍겨야 한다. 형식적 행위로 나타내는 것이 아니라 한 사

람의 열매로 보여 져야 한다. 성령의 열매를 가지고 있는 사람이라야 성령으로 난 사람이다. 이 삶의 바탕에 성령을 모시고 생활하는 그 삶을 목회자의 영성이라고 해야 한다. 흔히 목회자들에게 영성은 그의 카리스마와 연결되어있다. 목회자들 중에는 자신의 영성을 나타내기 위해서 다분히 인위적이요 위선적인 행위로 나타내는 사람들이 있다. 겉으로 나타나는 신령한 모습을 가꾸기에 노력하는 사람도 있다. 하나의 기구화가 된 교회에서는 담임목사가 가까운 측근을 빼고는 거리를 둘 수 밖에 없다. 그리 될 때 인위적으로 형성된 영성과 카리스마를 어느 정도 유지하기가 그리 어려운 일은 아니다. 그러나 "쉼터"의 목회에서는 가까운 거리에서나 먼 거리에서 따르는 사람들에게 다른 모습으로 다가 갈 수가 없다. 그들은 진실된 모습을 보게 된다. 사도 바울은 갈라디아서에서 성령의 열매에 대하여 말한다. "오직 성령의 열매는 사랑과 희락과 화평과 오래 참음과 자비와 양선과 충성과 온유와 절제니 이같은 것을 금지할 법이 없느니라." (갈라디아서 5:22,23) 목회자의 영성은 성령의 열매로 나타나야 한다.

이 영성은 예배를 인도하는 일에 있어서나 말씀을 선포하는 설교에 있어서나 깊은 속에서 삶으로 표현되어야 한다. 특이 조직적인 면에서 지도자로 따르는 사람에게 인정받기를 원하는 사람들은 본질과는 상관 없이 인위적인 방법으로 심지어는 영성까지도 가꾸어 나타내는 사람들을 본다. 조직에서는 큰 영향력을 발휘 할 수는 있다. 효율성을 생각 할 때 일을 한다.

교회라는 조직적 기구 안에서 일하고 적응한 사람들은 칠면조와 같이 지도자가 바뀌면 옷도 갈아입는다. 함께 어울려 조직체 안에서 공존하기 위함이다. 사회의 정치도 그와 같고 회사나 기업도 마찬가지다.

하지만 "쉼터"는 한 생명을 태어나게 만들고 그렇게 양육 받아 성장하게 하기 때문에 그렇게 쉼터인 교회에서 태어나 자란 생명은 외부적인 환경과 조건이 바꿀 수 없는 순수한 그리스도의 인격을 가진 사람이 된다. 바로 이 사람을 만들어 내는 목회 지도자는 그 자신이 참 그리스도인으로서의 영성을 지녀야 한다. "목사님을 하시는 일을 보면 성령께서 함께 하시고 있는 것을 알겠어요." 라고 한 권사님께서 말씀하여 주시었다. 성령의 역사를 목자의 삶에서 성도들이 볼 수 있어야 한다. 성령과 함께 하기에 담대함을 가질 수 있다. 성령께서 일하시기에 불가능한 일 들을 믿고 행

동으로 옮긴다. 성령께서 함께 하시기에 염려나 걱정이 없다. 성령이 함께 하시기에 거짓말을 하지 않는다. 성령께서 함께 하시기에 다른 사람들이 생각이 미치지 못하는 영감을 받아 지도 할 수 있다. 성령이 함께 하시기 때문에 물질이나 돈에 관심을 가지지 않을 수 있다. 이런 일이 목자의 삶에서 향기로 발하게 될 때 그 것을 목자의 영성이라 말한다.

영성을 가진 목회자는 항상 성령과의 교제 속에 살기 때문에 모든 일에 사람들과 주위 환경에 반사적 행동 을 취하기보다는 먼저 이끄는 행위를 취하는 특징이 있다. 새로운 일에 원인을 제공하는 일을 하는 사람이요 상황을 지도하는 사람이지 반응하는 태도로 소극적 행동으로 따라가는 사람이 아니다. "꿈과 비젼" 이 여기에 속한 행위이다. "용기있는 첫 발을 내 디디는 행위"도 여기에 속한 행위이다. 이런 사람들은 깊은 영성을 가진 사람들이다. 모든 상황에서 가는 길을 알고 취해야 할 행동을 안다. 이 것 역시 목자의 영성의 결과이어야 한다. 그리고 그 길을 택하여 양 무리를 인도해야 한다. 양의 복지를 먼저 생각하고 모든 일을 시작하고 목적을 정하는 일이 그런 특성을 지닌다. 이끄는 사람이 가지는 기본자세이요 자질이다. 눈치를 보고 살피는 것이 아니요 기회를 보고 반응하는 사람도 아니다. 하나님의 뜻을 찾고 당연히 양무리를 인도해야 할 곳을 아는 사람이다. 그렇게 될 때 목사는 반사적 행동을 하는 사람이 아니라 먼저 갈 곳을 해야 할 일을 알고 인도하는 자로서 앞서 행할 수 있다.

총체적인 온전함을 가지고 있어야 한다. 예수 그리스도 안에서 새 사람이 되어 충분히 양육을 받아 성장한 한 인격을 말한다. 요한 웨슬레의 틀에 의하면 죄의 용서함을 받아 칭의의 일이 이뤄지고 성화의 과정을 거쳐 부모가 될 만큼 성숙한 품성을 지녀야 한다는 말이다. 자기의 기본 삶의 문제를 해결하지 못하고 자기의 짐이 무거운 사람이 다른 사람의 짐을 질 수 없다. 스티브 코비의 말을 빌리면 한 인격이 '안정감'을 가진 사람이다. 안정감이란 "가치의식, 자기 정체성, 정서적 안정, 자존의식, 강직한 성품에서 나온다."[80] 그리고 지침을 가진 사람이다. 이 말은 "우리 내부의 준거 틀인 패러다임이며 매 순간 의사 결정과 행동을 다스리는 표준이자 원칙, 내재하는 기준이다."[81] 그리고 인생을 보는 시각과 균형 유지의 감각에서 나오는 지혜와

[80]Stephen R. Covey, *성공하는 사람들의 7가지 습관*, 154.

“성취하는 잠재력 및 정신력, 행동하는 능력과 자질”을[82] 의미하는 역량을 가진 사람이다.

iv. 평화로운 환경 조성(‘Shalom’ Community)

쉼터의 지도자는 평화로운 생활 환경조성에 관심을 기울인다. 평화가 있어야 쉼이 이뤄진다. 가정의 부모는 자녀들과 함께 생활하는 생활환경에 관심을 가지는 사람이다. 좋은 가구 넓고 큰 집을 말하는 것이 아니다. 물질적으로 풍요함을 가지게 해서 자녀들이 하고 싶은 것을 마음대로 할 수 있게 하는 부모가 훌륭한 부모가 아님을 우리는 안다. 자녀를 잘 양육하는 훌륭한 부모는 생활력이 강하여 돈을 잘 벌어 좋은 가구를 사고 큰 집을 짓고 자녀들이 가지고 싶어 하는 모든 것을 사 주는 사람이 아니다. 가정에서 자라는 아이들이 평안하고 사랑을 받고 행복하게 살 수 있는 환경을 조성해 주는 사람이다. 자녀들이 보는 앞에서 큰 소리내어 부부가 싸우는 일을 하지 않는다. 그러면 가정 분위기가 얼마나 불안해 지겠으며 그 안에서 자녀들의 정서가 어떻게 발달하겠는가!

“쉼터” 목회자의 중요한 관심은 성도들이 함께 생활하는 교회의 환경과 분위기를 평화로운 곳으로 조성하는데 둔다. 경쟁과 투쟁이 있는 곳에는 결국 평화가 깨어진다. 시기와 질투가 여기서 기인된다. 사회조직은 약육강식의 경제원리가 일하는 곳이다. 적자생존의 경제원리가 일하는 곳이다. 강한 자가 승리하고 대접 받으며 약한 자는 굴복하고 강한 자를 섬겨야 한다. 이런 일들이 조장이 되면 교회는 쉼터가 아니라 일터로 전락한다.

경쟁심을 조장하는 프로그램이나 일들은 가능한 회피한다. 잘하는 사람들을 상을 주는 일이라던가 잘하는 사람들을 직분을 주어 그 직분이 계급이나 훈장처럼 대우를 받도록 되는 일을 하지 않아야 한다. 그런 일을 조장하면 사람들은 경쟁의식을 가지게 된다. 경쟁의식을 조장하면 열심을 내게 만들 수는 있다. 사람들은 적극적이 된다. 눈에 보이는 당장의 결과를 이룰 수 있다. 그러나 함께 사는 환경은 경쟁의식으로 살벌해진다. 잘하는 사람을 질투하고 헐 뜯어 끌어 내리려 한다. 경쟁자가 나타나는 것

[81]Ibid., 155.

[82]Ibid.

을 경계한다. 힘을 모으고 편을 가르는 일을 한다. 화목하고 협력하는 풍토가 사라진다. 시기와 질투가 일어나고 싸움이 일어난다.

싸움이 일어나면 언제나 강한 자가 승리한다. 싸움 잘하는 강한 자들이 몰려들고 판을 치며 싸움구경하고 싶은 사람들이 몰려들고 구경꾼들은 편을 갈라 응원한다. 교회가 그런 환경으로 변하면 참다운 "쉼터"가 될 수 없다. 교회가 싸움터가 되고 경쟁마당이 되면 싸움꾼 들이 몰려들고 강한 자들이 몰려온다. 평화를 원하고 쉼을 원하는 사람들은 조용히 교회를 떠난다.

평화는 "쉼터"에 있어서 가장 중요한 환경 요건이다. 경쟁을 부추기는 일들을 교회의 모든 분야에서 없이 하면 교회는 평화가 찾아온다. 물론 경쟁이 없어지면 한 개인 한 개인 혹은 그룹들의 열기는 경쟁 할 때만큼 뜨겁고 적극적이 되고 강하지 못하다. 그러나 평화가 있으면 작은 노력과 힘을 기울이는 것 같아도 결국 이루는 결과는 많아진다. 컴퓨터의 용어를 빌리자면 입력(input)과 출력(output)의 대비에서 훨씬 좋은 결과를 얻게 된다. 서로 경쟁과 분쟁으로 앞으로 끌고 뒤로 당기는 힘의 상쇠가 없기 때문이다. 비록 적은 시간과 노력을 투자 했다 해도 평화로운 곳에서는 함께 이루어 내는 많은 열매를 가져 올 수 있다. 하지만 많은 것을 투자 했을지라도 서로 물고 뜯으며 앞으로 당기고 뒤로 끌어 내리는 분쟁과 투쟁이 있는 곳에는 좋은 열매들이 맺히지 못한다. 평화와 쉼이 없는 곳에는 생산이 멈추게 된다. 때문에 쉼터의 목회 지도자는 환경을 평화롭게 만드는데 많은 정성을 기울인다. 아무리 좋은 것들을 많이 이루고 갖추었다 할지라도 평화가 깨지면 모든 것이 아무 곳에도 쓸모없는 것이 되고 만다.

성경에서 말하는 평화인 "샬롬"(Shalom)은 단순이 힘의 균형으로 유지되는 냉전시대의 싸움이 없는 상태를 말하는 것이 아니다. 아니면 한쪽의 힘이 강하기 때문에 감히 작은 힘이 어찌 할 수 없는 상태에서 오는 평화를 말하지도 않는다. "그 때에 이리가 어린 양과 함께 살며 표범이 어린 염소와 함께 누우며 송아지와 어린 사자와 살진 짐승이 함께 있어 어린 아이에게 끌리며 암소와 곰이 함께 먹으며 그것들의 새끼가 함께 엎드리며 시자가 소처럼 풀을 먹을 것이며 … 내 거룩한 산 모든 곳에서 해 됨도 없고 상함도 없을 것이라." (이사야 11:6-8)라 말한 평화로운 곳이 된다. "쉼터" 목회 현장에서 경험한 일들이었다. 예전에는 강한 사자가 어린 양을 식물로

삼았지만 평화의 동산에서는 함께 풀을 먹는 것을 보았다. 초등학교 교육 밖에 받지 못한 이중 문화가정의 여성이 대학을 졸업한 학력들을 가진 사람들, 부유하게 잘 사는 의사의 부인들이 많이 모인 여선교회에서 회장이 되어 함께 협력하는 일을 본인이 섬기던 교회에서 목격하였다. 교회가 "쉼터" 의 환경이 된 모습이다. 쉼터에서는 당연한 일이요 조금도 어색한 일이 아니다. 그 곳은 여선교회 회장의 자리는 명예가 있는 지위도 아니요 통치하는 힘을 가진 지위도 아니라 '디아코니아'의 직책이기 때문이다.

평화가 있으면 모든 사람들이 화목한 가운데 함께 기뻐하고 즐긴다. 목회자는 여기에서 마치 집안의 온도 조절기(thermostat)와 같은 역할을 한다. 집안 온도를 측정하는 온도기(thermometer)가 아니라 교회 안의 분위기를 조절하는 역할을 하는 것이다.

생명체는 살아 있어야 하고 그 안의 모든 지체가 유기적인 관계를 유지해야 한다. 다른 조직을 만들려는 시도는 금하여야 한다. 뒤집어엎는 것이 능사가 아니다. 흔히 그리 할 때 "힘"을 동원하게 된다. 일벌백계, 당근과 채찍의 방법을 사용한다. 그러나 양을 돌보는 일은 그리해서는 안 된다. 환경을 조성해서 그 안에서 양들이 평화로운 가운데 쉼을 얻고 잘 성장해야 한다. "쉼터" 가 될 때 쉼 뿐 아니라 "치유" 도 일어난다.

v. 프로그램의 우선순위(Priority of Programs)

지도자로서의 담임 목사는 쉼터에서 이루어지는 프로그램을 정하는데도 리더십을 행사해야 한다. 퍼킨스 신학교의 교육학 교수인 딕 머래이(Dick Murray) 박사는 본인이 참석한 workshop에서 다음과 같은 말을 하였다.

"프로그램(program)을 정할 때에는 소수의 의견을 존중해서 결정하라(count minority vote). 정책(policy)을 결정할 때는 다수의 의견을 따라 결정하라(count majority vote). 그리고 정책은 적게 프로그램은 많게 하라. 또한 될 수 있으면 정책도 프로그램으로 바꾸라." 라 말하였다. 나는 작은 교회를 섬길 때부터 이 말을 항상 염두에 두고 목회를 하였다. 이 조언은 "쉼터" 목회의 프로그램의 우선순위를 정하는데 좋은 지침이 되었다.

흔히 강한 그룹이 권력을 행사하는 세속 기관에서는 보통 적은 수의 엘리트 혹은 힘을 가진 사람들의 소수에 의해 대부분의 정책(policy)이 정해진다. 동시에 프로그램을 정할 때에는 언제나 다수가 손을 들고 목소리 큰 그룹을 위한 프로그램들을 개발하고 지원한다. 결과는 언제나 그 기관 안에 이미 수가 많고 강한 쪽이 혜택을 보게 된다는 뜻이다. 가정에서는 힘없고 약한 사람이 소외를 당하지 않는다. 약한 자들이 보호를 받고 그들의 복지가 챙겨진다. 그런 일이 이루어지게 하자는 것이 프로그램을 정할 때에는 소수의 의견을 존중하라 하는 말이 가진 뜻이다.

세속 사회에서도 이 일이 의식 적으로 "복지"나 "혜택"이라는 말로 정책이 이뤄지고 프로그램이 개발 된다. 그러나 그런 복지나 혜택은 구제나 긴급 지원과 같은 도와주는 프로그램이 대부분이지 약한 그룹들이 강하게 되는 프로그램이 아닌 경우가 많다. 사회 조직에서 그렇게 도움을 받는 그룹들은 영구적으로 도움을 받는 자리에 머물게 되는 일을 많이 본다. 법이 재정되고 프로그램이 정책적인 면에서 이루어지는 것은 기관 혹은 조직에서 도움을 받아야 할 그룹을 위해서 도움을 주는 일이다. 세속적 조직과 환경에서는 약하고 힘이 없는 사람들의 수가 많아지면 정치적으로 강한 힘을 구성하게 된다. 소리가 커지고 표수가 많아지기 때문이다. 그리고 그 강한 수가 작용해서 프로그램을 복지 정책을 수립하게 된다. 그들은 수가 많아지고 목소리가 커졌기 때문에 그런 혜택을 받을 수 있게 된다. 그리고 그들의 대변자가 되어 정치적 세력을 얻는 정치 지도자들은 그렇게 도움을 받는 약한 자들의 수가 줄어드는 것은 원하지 않는다. 그들이 모두 잘 살게 되어 수가 줄어들면 정치적 지지 세력이 줄어들기 때문이다. 때문에 복지 정책이 많아지고 그들을 돕는 프로그램이 많아져도 그들의 절대 수는 줄어들지 않는 이상한 현상을 본다. 이것이 세상 조직(institution)이 가지고 있는 특성상의 취약점이다. 법과 정책(policy)을 정하는 사람들은 여전히 힘을 가진 작은 수이기 때문이다.

그러나 가정과 같은 특성을 가진 "쉼터"인 교회는 약한 지체나 힘없는 그룹의 소리를 듣는다. 그리고 그들을 위해 프로그램을 만들어 그들을 돕는다. 그러나 그 도움은 그들이 힘을 얻어 강하게 되게 하기 위한 프로그램이지 그들을 어떤 도움의 수혜자로 머물게 하는 도움이 아니다. 그들은 그런 프로그램으로 인해 강하게 된다. 그러면 그들은 또 자기 보다 더 약한 그룹을 위해서 프로그램을 만들어 지원하는 편이

된다. 바로 이 현상이 건강하게 되는 생명체의 원칙이요 이 것이 곧 "자연 성장"의 법칙이기도 하다.

뉴욕 퍼킵시에 있는 미드 허드슨 교회에서 시무하던 때의 일이다. 당시 교회에는 젊은 청년들의 수가 적고 매우 약하였다. 나는 그들에게 많은 관심을 가졌고 구역을 만들어 모이게 하고 그 모임 장소를 제공하여 도움을 주었다. 몇 년이 지나지 않아 그 그룹이 가장 많이 증가하였다. 하나의 작은 구역으로 시작했던 그룹이 3개의 구역으로 나뉠 만큼 성장했고 그 교회에서 가장 활동적이요 강한 그룹이 되었다.

정책이나 법이 재정되는 것은 기관에서 하는 일들이다. 사람을 돌보는 곳에서는 꼭 필요한 정책 외에는 정책이나 법을 성급히 논하거나 제정하지 않는다. 프로그램을 결정 할 때에도 정책으로 정하려는 경향을 사람들은 자연스레 가지고 있다. 예를 들면 "이번 전 교인 피크닉은 언제 어디로 가기로 할까요?" 라 질문하고 의논해서 정한다면 이는 프로그램이다. 다음에는 또 그 때에 할 일을 정하면 된다. 그러나 만일 "앞으로 우리 교회는 매년 6월 두번 째 주일에 알리폰드 공원으로 가기로 정합시다." 라 말한다면 이것은 이미 정책(policy)이 되는 것이다. 정책이 되면 다시 의논할 필요 없이 항상 그대로 진행하면 된다. 정책은 모든 사람이 그대로 따라 살아야 하는 것이다. 때문에 아무리 힘을 가진 그룹이라 할지라도 소수의 뜻에 의해 정책이 정해진다면 그 단체의 구성원 모두가 항상 따르기에는 즐겁지 않은 정책이 되기 쉽다. 프로그램은 유동성과 유연성을 가지고 있다.

참된 민주주의 사회에서는 대표들이 자기들이 대표하는 그룹의 의견을 대변함으로 작은 대표자들이 모인 곳에서 정책과 법이 정해진다. 이 일이 자연스레 일어나면 이는 "쉼터"에서도 당연히 이뤄지는 경로와 절차다. 당연히 그리 되어야 한다. 그러나 정치적 조직의 특성을 띄면 이제 작은 영향력이 다수의 표를 의식하고 그 일을 이루려는 파당이 생기고 노력이 경합으로 나타나게 된다. 이미 그 것은 하나의 세속기구로 전락되었다는 증거이다. 강한 자가 더 강하게 되면 언젠가는 균형을 잃고 쇠퇴하게 된다. 항상 기득권을 행사하는 그룹이 계속 강하게 되면 결국 노화현상이 일어나고 쇠퇴하게 되어있다. 신진대사가 일어나지 않기 때문이다. 항상 약한 부분이 강하게 될 때 전체는 균형을 찾아 건강하고 강하게 된다. 균형을 찾아 건강한 몸을 가질 때 이 상태를 샬롬이라 말한다.

약한 부분이 강하게 된다는 말을 조심스럽게 설명하고자 한다. "약한 자가 강하게 된다" 라는 말과 "약한 부분이 강하게 된다" 라는 말은 같은 뜻이 아니다. "쉼터" 나 가정에서는 약한 사람들이 건강해지고 성장하는 현상이 일어난다. 약한 자들이 강해지면 약한 사람들의 수가 줄어들고 건강한 사람의 수가 늘게 되어있다. 이 현상을 말한다. 쉼터의 목회자는 이것을 보고 분별할 수 있는 통찰력을 가지고 있어야 한다.

정치에서는 예를 들어 가난하고 약하고 힘이 없는 사람들을 대변하는 정당은 말로는 약한 사람들을 위한다 말하지만 복지와 혜택의 정책을 펼침으로 약한 사람들의 수가 언제나 많이 남아 있게 한다는 사실을 알아야 한다. 그들이 경제적으로 건강하게 되어 중산층으로 이전되는 일에는 관심이 없다. 그리 되면 가난하고 약한 사람들의 수가 줄어들고 결국 자기 정당을 지지하는 표가 줄어들기 때문이다. "쉼터"가 되는 교회에서는 표수를 의식하지 않는다. 약한 자들이 건강해 지기를 원할 뿐이다. 그런 일이 일어나는 곳이 가정이 아닌가!

vi. 자율성의 원칙(Volunteerism)

쉼터 목회의 지도자는 강요하는(coercive) 힘을 사용하지 않는다. 목자는 앞에서 양을 이끈다. 미국의 넓은 목장에서 소를 돌보는 목동(cowboy)들은 말을 타고 뒤에서 이리 저리 뛰 총을 쏘아 소들이 놀라 무리로 몰려 뛰는 힘을 이용해서 소 떼를 원하는 방향으로 몰아간다. 조직과 기관으로 전락하여 세속화 된 교회들은 대형교회거나 소형교회거나 지도자들은 이 강압적인(coercive) 힘을 직접 혹은 간접적으로 사용한다. 쉼터의 목회 지도자는 교인들에게 자원하고 자발 적으로 일을 하게 권장하고 기회를 준다. 열심있고 힘 있는 사람들을 동원해서 훈련하고 준비 시켜 그들로 하여금 작은 그룹을 힘과 능력으로 다스리고 이끌도록 하지 않는다. 그리 되면 이미 세속적 조직이나 기관으로 교회를 치리하고 있는 것이다. "쉼터"의 목회자들은 건강한 생명체 속에 잠재해 있는 자연적인 힘들을 스스로 찾아내어 일을 하게 한다. 조직력을 동원해서 인위적으로 일을 수행하지 않는다.

교회가 성장하고 강하게 되는 것도 자연적 성장에 의해 이뤄지도록 한다. 건강하고 강하게 되는 사람들에 의해 교회는 강해진다. 건강한 성도들에 의해 건강한 그리

스도인들이 전도되어 태어난다. 개인이 성장하고 건강하게 되는 것도 자연적 성장원리에 둔다. 생명체이기 때문이다. 군대와 같은 조직과 훈련을 시도하지 않는다. 교회는 훈련소가 아니기 때문이다. 성도들에게 어린 성도나 성장하고 성숙한 성도나 자기의 힘과 능력이 미치는 만큼 스스로 할 일을 찾고 선택할 수 있도록 기회를 주고 권장한다.

오늘 성장하는 교회가 너도 나도 다투어 “제자 훈련” 프로그램으로 성도들을 양육하고 교육하는 것을 본다. 그렇게 해서 이뤄진 효율성을 인정하지 않을 수 없다. 기관이나 조직이 이 방법으로 리더들을 훈련하고 있지 않는가. 그리해서 그 과정을 마친 사람들에게 수료증을 주고 사람들 앞에서 인정하여 그들에게 지도자의 직분을 맡긴다. 세상에서는 당연한 일이다. 제자 훈련도 해병대 훈련 과정처럼 강한 훈련을 마친 사람들이면 더 능력있는 지도자들이 되는 것은 말 할 것도 없다. 그러나 한 가지 그 훈련이 참다운 그리스도의 제자를 만들지는 않는다는 사실이다. 교회에서는 그리스도의 제자를 만들어 내야 한다. 주님의 제자들은 먼저 중생하는 체엄이 있어 그리스도인으로 태어나야 한다. 그리고 자연 성장에 의해 양육을 받아 건강하게 성장해야 한다. 어린 아이들을 강한 훈련을 시킬 수 없다. 이 말은 “제자 훈련”이 필요 없다는 말이 아니다. 쉼터의 교회에서도 제자 훈련 과정이 있어야 한다. 하지만 이 훈련 대상은 성숙하고 장성한 그리스도인들에게 적용해야 한다.

쉼터에서는 봉사의 첫 걸음이 “자원”에 의해 기회가 주어지도록 한다. 쉼터로서 건강하게 교회가 성장하면 자연적으로 자원하는 사람들의 수가 늘어난다. 자원하여 봉사하는 일들은 수고하고 무거운 짐이 되는 “일”이 아니다. 자원하는 봉사는 기쁨으로 할 수 있다. 자기 힘에 알맞는 일을 하게 된다. 그러기에 비록 힘드는 것 같은 일도 일이 아니라 삶에 “쉼”을 주는 역할을 하게 된다. 그렇게 성장하면 그들 책임 있는 그리스도인이 되어 자기를 부인하고 자기 십자가를 지고 주님을 따르는 참 제자가 된다.

쉼터에서 “제자 훈련”이 이뤄지지 않고 세속적 조직의 특성을 가진 교회 조직 안에서 훈련을 받은 사람들에게서 나타나는 공통적인 특성을 본다.

그들의 삶에서 그리스도의 제자의 모습은 보이지 않고 훈련과정과 수료증을 자랑으로 삼는 것을 본다. 그들은 그리스도의 제자이기 보다는 그 제자 과정을 훈련시

킨 지도자의 제자인 것처럼 보였다. 참다운 제자가 되기 위해선 먼저 거듭난 그리스도인이어야 한다. 그리고 성화의 과정을 통해 건강하게 성장한 성도이어야 한다. 그리고 자기를 부인하고 자기 십자가를 지고 그리스도를 따르는 제자이어야 한다.

나에게는 하나님께서 허락해 주신 남매가 있다. 아내와 나는 아이들이 어릴 때부터 잘 자라게 하기 위해 함께 의논해서 그들을 가르치고 양육했다. 강요하는 힘을 쓰지 않았다. 스스로 깨닫고 결정하고 행동 할 수 있도록 교육하였다. 학교 공부를 잘하고 이 것 저것 모두 잘해서 경쟁력이 있는 사람을 만드는데 관심을 기울이지 않았다. 온전하고 건강하며 잘 행복하게 살 수 있고 사회에서 이웃을 돕고 사회를 위해 봉사하는 참다운 한 사람이 되도록 내게 주어진 시간동안 양육하고 교육하는 것이 목적이었다. 그들은 강한 훈련을 거친 아이들처럼 모든 것을 잘 하는 많은 기술과 능력을 가진 아이들은 되지 못하였다. 그러나 그들이 성장해서 "엄마, 아빠 우리를 이렇게 길러줘서 감사해요" 라는 말을 하였다. 그들도 자기 아이들을 그렇게 양육하는 것을 본다. "쉼터" 목회 지도자는 그렇게 자기에게 맡겨주신 주님의 양들을 먹이고 돌본다. 주님께서 나를 인도해 주시고 내게 오신 것처럼 그렇게 내 양들에게 주님을 배우게 하고 자기를 부인하고 자기 십자가를 지고 주님을 따르는 참된 제자가 되도록 인도한다.

자원하는 봉사를 하게 되면 기쁨이 있고 대가를 요구하지 않는다. 힘든 일도 일터에서 하는 일이 아니라 쉼터에서 하는 하나의 쉼을 주는 일이 된다. 자원하게 하면 사람이 많지 않아 일이 안된다고 흔히 말한다. 참다운 쉼터가 되면 자원하는 사람들이 많아진다. 경쟁심을 부추기지 않아도, 강압하는 힘을 사용하지 않아도 많은 사람들이 기쁘게 자원하고 각각 자기들의 힘에 맞는 만큼 무리 없이 봉사하게 된다. 처음 후러싱 교회를 담임 했을 때 자원하는 지원서에 이름을 쓰는 사람들이 매우 적었다. 여러 해가 지난 후에는 많은 사람들이 자원하는 것을 보았다. 변한 것이다. 그만큼 성장한 것이다.

E. 쉼터 목회 지도자들이 갖추어야 할 것들(Quality of "Swimmter" Leadership)

i. 거듭남의 내적 증거(Born again Christian)

가장 기본이요 필수적인 것이 목회자는 먼저 자신이 그리스도인어야 한다는 것이다. 내적 증거가 있어야 한다. 확고한 믿음이 목회자가 리더십을 발휘하는데 영향을 미치는 용기와 대담함을 뒷바침해 준다. 믿음에 근거한 용기는 무모한 용맹과는 차별이 된다. 큰 소리 치는 용기가 아니라 미지의 세계를 향해 첫 발을 내어 디디는 담대함이 여기에 기초를 둔다.

항상 성령과 교제하며 그로부터 말씀을 받고 새로운 영감들을 받아야 한다. 칭의(justification)의 확신에서 시작하여 성화(sanctification)의 길을 날마다 걷는 사람이어야 한다.

성령의 열매가 그리스도의 향기로 삶에서 자연스레 풍겨야 한다. 그리 할 때 성령께서 주시는 은사를 가지고 능력있는 지도자가 될 수 있다. 이것이 목회자의 카리스마로 사람들에게 점차적으로 인정 받게 된다.

ii. 주님을 따르는 제자(Disciple of Jesus)

이 말을 다시 하는 것은 목사는 교회의 리더임에도 불구하고 주님의 제자요 주님을 따르며 성도들을 이끌어야 한다는 말이다. 주님의 제자는 주님께 충성한다. 자신의 야망이나 꿈이 앞서지 않는다. 자기를 부인하여야 하고 자기 십자가를 지고 주님 가신 길을 따라야 주님의 제자다. 주님의 양떼를 자기를 따르는 자기 제자로 만들지 않아야 한다. 언제나 내 앞에 주님이 계신 것을 양들이 볼 수 있어야 한다.

종교 지도자들에게 주어지는 가장 큰 시험은 자신이 영광을 받는 자리에 자신이 칭송을 받는 자리에 서기 쉽다. 자기가 박수를 받기 쉽다는 것이다. 세속적 조직과 기관의 지도자는 그리한다. 그리고 그렇게 되어야 리더십을 발휘 할 수 있다. 그리해야 카리스마가 형성된다. 그들은 품위를 유지하기 위하여 많은 노력을 기울인다.

그러나 쉼터의 리더는 그리 될 수 있는 자리에서 항상 자기를 낮추고 내려서야 한다. 주님 보다 앞서 가거나 하나님께서 받으실 영광을 막거나 가로채는 일이 가장 무서운 죄인 것을 알아야 한다. 주님의 충성스런 종, 쓰임 받는 종이 되어야 한다. 종들은 일을 다 한 후에도, 잘 했음에도 대가나 보상을 기대해서는 안된다. 항상 주인 앞에서는 무익한 종임을 알아야 한다.

iii. 꿈과 비젼(Vision and Dream)

꿈과 비젼은 리더로서 리더십을 가지는데 중요한 요소이다. 개인의 야망을 꿈으로 비젼으로 제시해서는 안 된다. 교인들이 원하는 것을 모아서 함께 꿈을 만들고 비젼을 만드는 것도 아니다. 깊은 영성 안에서 마틴 루터 킹이 쥬니어가 산꼭데기에 올라 산 넘어 보이는 약속의 땅을 보았다고 한 것 과 같은 경험에서 나오는 것이 비젼이 되고 꿈이 되어야 한다.

지도자는 목표를 정하고 그 것을 분명하게 하여야 한다. 주님께로 부터 받은 큰 목표가 우리에게 주어져 있다. 이것이 함께 가는 공동체가 구체적으로 가야 할 방향 목표로 제시 되는 것이 비젼과 꿈이 되어야 한다.

리더는 이 꿈과 목표를 따르는 사람들에게 생생하게 보여 줄 수 있는 소통의 기술도 가지고 있어야 한다. 아무리 높고 좋은 꿈과 비젼이 있어도 그 것을 생생하게 따르는 사람들에게 보여 줄 수 없다면 의미가 없다.

iv. 성실성(Integrity)

쉼터의 목회의 영향력 있는 리더는 박력이나 열정이나 추진력이 아니라 성실성이다. 양들은 믿고 따를 수 있어야 한다. 성실성이 결여 되면 따르는 사람들의 신임을 잃게 된다. 아무리 좋은 능력과 자질을 가지고 있어도 신임을 잃으면 영향력을 상실하게 된다. 힘이나 권위로 다스리는 곳이 아니기 때문이다.

성실성이란 겉과 속이 같은 것이요, 앞과 뒤가 같은 것이다. 오늘과 내일도 한결같은 것이다. 이곳에서도 저 곳에서도 조건과 환경이 바뀌어도 항상 변함이 없는 것이다. 말과 행동이 같고 약속한 것은 지키는 것이다.

v. 품성(Character)

품성은 오랜 습관에 의해 형성된다. 성화된 품성을 가져야 한다. 품성 속에는 그가 삶에 가지고 있는 자기절제(self displine)도 포함된다. 의도하지 않고 꾸밈 없이 자연스럽게 표현되는 말, 표정, 행위가 곧 한 사람의 인격이요 품성이다.

이 품성이 변덕이 없어야 하고, 이 품성이 간사함이 없어야 하고, 이 품성 속에 경박함이 없어야 한다. 화를 잘 내거나 자기의 감정을 다스리지 못하는 품성은 목회

리더십에 큰 장애가 된다. 사람이 포악해서는 안 된다. 한상 인자하고 온화하며 겸손한 품성에서 나오는 좋은 향기가 있어야 한다. 쉼터의 분위기를 쉴만한 평화가 깃들게 하는 데는 지도자의 품성의 영향을 크게 받기 때문이다. 이 품성은 기술과 능력보다 중요하다.

vi. 사랑과 공의(Love and Justice)

쉼터에서 목회 지도력을 행사하기 위해서는 힘이나 권위 보다 사랑과 공의가 목회자의 양 손에 들려 있어야 한다. 흔히 사랑 할 때가 있고 공의를 적용해야 할 때가 있다 생각하기 쉽지만 사랑과 공의는 함께 가야 한다. 주님의 십자가는 사랑과 공의가 동시에 시행되고 증거된 것이다. 원리와 원칙 의 사람이 되어야 한다. 법을 준수하고 법으로 다스려야 한다. 그러나 이 법과 원칙만이 앞서면 그 것은 세속적 조직과 기관에 지나지 않는다. 아무리 큰 그룹이라 할지라도 그 곳이 쉼터가 되게 하기 위해서는 목회자에게는 사랑과 공의가 함께 손에 들려 있어야 한다. 성도들이 우리 목사님은 공평해, 우리 목사님은 사랑이 있어 라 말할 수 있어야 한다. 공의 속에 사랑이 있어야 하고 사랑 속에 공의가 있어야 한다.

vii. 힘의 사용(Use of Power)

사회 지도자들은 힘과 권위, 지위와 카리스마를 의지하고 사용한다. 그것으로 우위를 점령해야 다스릴 수 있기 때문이다. 만일에 쉼터의 목회자가 이것들을 기본적 치리의 방편으로 사용하고 있다면 이미 그 곳은 쉼터가 아님을 알아야 한다.

교회 안에는 힘을 가지고 목회자와 겨루기를 원하는 사람들이 많이 있다. 그럼에도 불구하고 힘을 힘으로 겨루어서는 안 된다. 그리하면 쉼터는 경쟁터 아니면 싸움터로 변한다. 그리고 목회자 자신도 거기서 실질적으로 힘을 겨루고 이기려 하고 있기 때문이다. 지도자가 따르는 사람들, 더욱이 돌보고 지도해야 할 자녀들과 어찌 힘 겨루기를 할 수 있겠는가. 이미 말한바와 같이 지도자는 지도력(Leadership)을 행사하는 것이지 힘이나, 권위나, 지위나, 아니면 인위적으로 조성된 카리스마를 가지고 다스리는 것이 아니다. 경합하는 힘도 아니요 제압하는 힘도 아닌 사람들이 의지할 수 있는 돌보는 힘을 쉼터의 지도자는 행사해야 한다.

권위도 마찬가지다. 스스로 가지고 내세우는 권위가 아니라 따르는 자들이 자연스럽게 인정해 주는 권위가 되어야 한다. 지위도 법으로 지키는 것이 아니라 사랑과 존경에 의해 돈독해 지는 지위가 되어야 한다. 카리스마도 성급히 조성하려고 인위적인 노력을 기울이지 말고 시간이 가면서 서서히 인정되는 카리스마를 가지도록 해야 한다.

그리 할 때 자연히 섬기는 지도자가 된다. 자연히 코칭하는 리더가 된다. 자연히 용기를 주고 힘을 북돋우는 응원하는 리더가 된다. 그리할 때 양떼는 즐겁고 행복한 가운데 지도자를 따르고 그리된 무리는 많은 능력을 발휘하게 된다. 리더가 자신에게서 힘을 빼면 양들은 모두 잘 따르게 된다. 쉼터가 되고 좋은 꼴이 있는 곳으로 쉴 만한 물가로 인도하는데 양들이 왜 따라오지 않겠는가! 힘을 사용하면 양떼들은 흩어지고 도망가고 숨게 된다. 아니면 양떼들은 모여 힘을 모아 대항하는 이리 떼로 변한다.

viii. 청빈성(No Personal Interest)

쉼터 목회의 참다운 지도자는 청빈해야 한다. 욕심이 많고 자기 이해관계에 예민한 사람은 추하게 보이며 존경과 사랑을 잃게 된다. 하나님의 일꾼에게 필요한 것은 하나님께서 채워 주심을 믿고 살아야 한다.

야망도 욕심이요 성취욕도 욕심이다. 아무리 큰 일이 이루어 진 것 같아도 모두 자기와는 상관없는 것으로 여겨야 한다. 큰 교회를 이루어 성도들의 수가 많고 엄청난 부를 축척하고 굉장한 건물들을 지었다고 하더라도 목사의 눈에 그 것은 보이지 않아야 한다. 모두 하나님의 은혜로 된 것이요 모두 하나님께 돌려 드려야 될 것이다. 그 모든 것들은 자기와 상관이 없는 것이어야 한다. 그 것을 후계자 혹은 후임에게 물려 줄 것이라 생각해서도 안 된다. 그런 것들은 거기에 그냥 있는 것들일 뿐이다.

목사가 모든 일이 끝난 후에 후임자에게 물려 줄 것이 있다면 그 것은 새 생명들이요 내가 정성을 다해 먹이고 돌보던 주님의 양들일 뿐이다. 후에 와서 이 쉼터를 돌보는 지도자는 이것을 물려받아야 한다. 교인 수도 아니요 교회의 건물도 아니다.

내게 속하지 않은 것들을 욕심내지 않는 것이 청빈성이다. 떠날 때는 그동안 나

를 불러 종으로 사용해 주신 주님께 감사할 것뿐이다. 주님 쓰시는 동안 충성스레 임무 수행하며 쓰임 받고 주님 고만 쓰시겠다 하면 감사한 마음으로 떠나는 것이 주의 종이요 "쉼터"의 목회 지도자이다.

ix. 탈 조직과 제도(non-Institutionalization)

쉼터가 쉼터가 되게 하기 위해서는 의식적으로 교회가 세속적 조직화 하는 것에서 탈피하는 노력이 끊이지 않아야 한다. 기구나 제도가 약하면 약할 수록 사람들이 모여 삶이 살아 움직이는 유기적 생명체가 된다.

조직이나 체계에 대한 대책이 없으면 구체적인 방법론이 결여 되었다는 느낌을 일반적으로 가지게 된다. 이는 우리의 사고가 그 곳에 깊이 물들어 있기 때문이다. 목회 지도자에게 끊임없는 이 노력이 있을 때 그가 섬기는 교회는 세속화가 되는 속도를 지연할 수 있을 것이다. 그리 될 때라야 더 많은 그리스도인들이 태어나 성장하게 될 것이다.

V. 사례: 전국 지도자 대회(A Research Projet: Hosting of the National Leadership Training Conference of the Korean United Methodist Church)

1. 전국 지도자 대회(the National Leadership Training Conference of KUMC)

연합감리교에 속한 한인교회 전국 지도자 대회는 1999년 부터 시작되었다. 4년 동안은 연합감리교회 제자부가 있는 네쉬빌에서 모였다. 2003년 부터 각 개체교회에서 이 대회를 호스트 하는 형식으로 바뀌었다. 처음 목적은 호스트 하는 교회의 목회 이야기를 나누며 함께 배우며 경험하는 것이었다.[83] 지금은 "파트너십 교회" (전국에 있는 연합 감리교회 중 모범이 되고 지도력이 있다고 하는 교회들의 모임)와 "한인 목회 강화 위원회" (연합 감리교회 세계 선교 국(the Board of Global Ministries - New York 산하) 와 "제자 훈련 국" (연합 감리교회 the Board of Discipleship - Nashville, TN) 이 협조하여 매년 부활절이 지난 후 봄에 개체교회에서 hosting해서 전국 연합 감리교회 소속 한인 목회자와 교회 평신도 지도자들 약 150명이 모여 이루어지는 지도자 훈련 대회이다. 이 대회를 후러싱 제일 교회에서 2010년 5월 28일(금요일) 저녁 식사 부터 31일 (월요일) 낮 점심식사 까지 3박4일에 걸쳐 이 지도자 대회를 개최하였다. 후러싱 제일 교회의 목회 패러다임인 "쉼터"가 주제였다. 장소는 후러싱 제일 교회에서 모임과 예배 및 식사를 하였고 숙소로는 Crowne Plaza LaGuardia 를 사용하였다.

이 대회가 이 논문의 프로젝트를 대신해서 사례로 쓰이게 된 이유는 준비 과정부터 마감하고 평가하는 일까지 비교적 짧은 기간인 1년 3개월에 걸쳐 행하여진 행사였기 때문이다. 후러싱 제일교회와 담임 목사가 목회 리더십을 어떻게 적용했으며 어떻게 일하고 결과를 가져왔는지를 볼수 있는 좋은 사례이기 때문이다.

---

[83]Appendix *쉼으로 부르시는 주님의 초청이 있는 교회.* N2.

이 논문을 쓰는 시점은 본인은 이미 후러싱 제일 교회에서 은퇴를 하였기에 그 때에 평신도로서 이 일에 지도력을 행사했던 분들과 함께 site team을 구성하여 진행할 수 없음을 아쉽게 생각한다. 그 때에 있었던 모든 객관적 기록과 자료들을 충분히 활용하였고 동시에 참고 될 만한 자료들을 Appendix에 첨부하였다.

이 사례를 쓰는 데에는 다음과 같은 사항들을 고려했다. 지도자 론에서 다루었던 원칙과 이론, 교회와 사역, 샘터 목회 지도력의 원칙과 이론이 실제 상항에서 어떻게 일하고 있었던가를 부각시킴으로 후에 목회 지도자 훈련 교제로 사용하는데 도움주려고 하였다. 그런 이유 때문에 목회 지도자로서 어떻게 무슨 의도로 지도력을 행사했는가를 보이려 노력했다.

처음 부분에는 지도자 대회를 앞두고 준비 과정이 있기 전 목회자가 가진 생각과 접근 방볍을 돌아 보았다. 다음에 지도자 대회의 목적이 무엇임을 분명히 하였고 이어서 중요한 진행의 줄기인 전략과 계획 그리고 진행과정을 다루었으며 평가를 마지막으로 사례를 정리 하였다.

2. 지도자 대회를 앞두고(Prelude)

수많은 사역들이 교회 안에 있다. 이 대회는 따로 동떨어진 하나의 하나의 행사가 아니라 교회 사역중 하나임을 확실히 한다. 특정한 기간에 특정한 목적을 가지고 한번 행하는 일이었다. 그 특성 때문에 이 논문에서 사례로 들어 사용하게 되었다. 비교적 독립된 성격을 가진 행사이지만 후러싱 제일교회의 근본 사역(ministry)과 떼어 생각할 수도 없고 연계성이 없이 진행해서도 안된다.

이 행사는 전체 교회의 본질인 존재 목적과 동일해야 한다. 후러싱 제일 교회는 지난 13년간 본인은 담임목사로서 “쉼터”라는 교회의 새 패러다임을 염두에 두고 목회의 리더십을 행사해 왔다. 후러싱 제일교회에서 전국 지도자 대회를 주최하여 개최함에 있어서 본인은 담임 목사로 처음 이 대회를 이곳에서 열 것을 수락하는 과정부터 시작하여 계획하고 진행하는 모든 과정을 통해 같은 리더십으로 임하였다.

전국 지도자 대회를 주관하면서 행사 자체가 얼마나 잘 이뤄져야 하는 것만이 아니 뜻과 목적과 방볍에 이르기까지 쉼터라는 새 패러다임의 틀에서 벗어나지 않아

야 한다는 것이 가장 중요한 마음 다짐이었다. 담임 목사는 그런 생각을 가지고 있어도 가까이서 함께 일하는 지도자들 중에는 조급한 마음에 이 지도자 대회는 그 틀에서 벗어나서 특별 행사니 “예외”로 일 해 보자고 생각하는 사람들도 있을 것을 예견하고 각오하였다.

전국 지도자 대회 때에도 예배가 있다. 봉사가 있다. 조직하여 계획하고 운영하며 진행되는 과정이 있다. 이 지도자 대회 때에도 사용되어야 하는 경비의 재정 운영이 있다. 만일 이 행사를 잘 치루기 위해서 우리의 모습과는 전혀 다른 새로운 모습으로 일에 임하여 보여주기 위해 일 한다고 한다면 피해는 고스란히 교회가 껴 앉고 후에 그 값을 지불해야 한다. 스스로의 이중성과 모순을 경험하고 보여 주기 때문이다.

큰 잔치 후에 오는 후유증이 그런 것이다. 잘 교육 받았던 어린 아이가 할아버지 할머니가 오셔서 며칠 계시는 동안 오랜 시간 공들여 쌓아온 좋은 습관이 깨지는 것과 같다.

다른 교회에서 와서 지도자 대회 때에 참석하고 간 사람들은 굉장하다고 감탄할지 모르지만 우리에게 돌아오는 피해는 물론 지도자 대회의 참 목적인 후러싱 제일교회의 사역과 어떤 특성을 가지고 목회하는 참 모습은 보여줄 수 없게 될 것이다. 항상 함께 살며 노력해 온 “우리 교회는 남들이 부러워하는 교회가 되지 말고 사랑과 존경을 받고 본이 되는 교회가 되자” 한 말이 이번 대회 때에도 같이 적용되어야 한다고 다짐하였다.

후러싱 제일 교회의 목회 페러다임이 ‘쉼터” 이었고 전국 지도자 대회의 주제도 이 “쉼터” 이었다. 그렇다면 이 일을 계획하고 진행하는 모든 일들이 이 “쉼터” 사역의 본질과 특성에서 이탈되어서는 안되는 것이다.

어떻게 “쉼터”라는 안일하고 평화로운 환경에서 사람들이 전국지도자 대회 때에 수행 해야할 그 많은 분량의 일들을 다 감당할 봉사 인원을 동원 할 수 있겠는가 하는 생각이 많은 사람들의 마음에 있을 것이다. “자원하는 봉사자”의 원칙에서 이 번만은 떠나서 인원을 동원하자는 생각이 들 것이다.

전국지도자 대회를 진행하는 동안만은 잠간 “군대조직” 과 같은 일사 분란한 지휘와 명령 체계를 갖추고 계엄령을 선포하고 행사를 효율적으로 이루자는 그런 생각

이다. 그렇다면 지도자인 나 자신도 다른 모습으로 임해야 한다.

하나의 주어진 목표를 성취하는 효율성은 세상 조직에서 활용하는 방법들에 있다. 조직과 운영의 효율성을 고려한다. 군인은 군대의 방식대로, 정치가들은 정치하는 방법으로 기업은 기업대로 지도자의 틀과 방법이 있다. 하지만 이 번 행사에 우리의 모습은 바꾸어서는 안 된다. “쉼터” 가 이런 일도 “일”하는 방법으로가 아니라 “쉼”의 방법으로 할 수 있음을 보여주고 스스로 또 체험해야 한다.

미드허드슨 교회를 섬길 때 성전 건축을 하였다. 이 기간에 항상 마음에 다짐했던 일은 교회의 존재 목적은 성전 건축이 아니다. 성전건축을 함에 있어서도 “쉼터”의 목회 패러다임 안에서 이뤄져야 한다. 성전 건축기간 동안에는 잠시 비상체제에 들어가 특별한 방법으로 모금을 하고 온 성도들이 총력을 이 건축 프로젝트에 동원해야 한다는 생각은 잘 못된 생각이다. 그 때 나의 생각은 이 성전 건축은 내 개인의 성취욕에 근거한 것이 아니다. 내가 이 일을 모든 수단과 방법을 동원해 이루어야 하는 것은 아니다. 교회의 일이요 하나님의 일이니 성도들이 자원해서 이 일을 이루는데 협력할 것이요 하나님께서 도우셔서 이루실 일이다. 안일하고 느긋한 생각이라 할지 모르지만 쉼터의 지도자는 그런 사람이다. 그래야 여러 해가 소요되는 건축 기간에도 교회는 쉼터의 분위기에서 쉼터의 역할을 감당할 것이다. 건축 헌금을 할 때도 부흥사를 초청해서 부흥회를 하지 않았다. 헌금을 강요하거나 건축헌금을 오랜 동안 켐페인 하지도 않았다. 모두 남의 눈치 보지 않고 부부가 서로 의논해서 기도하는 가운데 기쁨으로 할 수 있는 만큼 하도록 하였다. 건축 기간 동안에도 교회의 어떤 프로그램도 중단하거나 사역에 들어가는 예산을 긴축하지 않았다. 하던 선교 그대로 하진행하였다. 연회에 내는 부담금도 전액 지불하였다. 모든 사람들이 하던 삶의 모습 그대로 건축에 임했고 완성했다. 성전 건축이 완공된 후 교회 생활을 오래 하신 한 성도님이 내게 말하였다. “제가 오랜 교회 생활하는 가운데 성전 건축을 여러 번 경험하였습니다. 그러나 이 교회 처럼 평안하게 한사람의 교인도 교회를 이 건축으로 인해 떠나지 않고 이뤄진 것은 처음 보았습니다.” 쉼터는 굉장한 에너지와 삶의 활력소를 가지고 있어 큰 일도 평화로운 가운데 협력과 단결로 쉽게 이뤄진다.

어린 자녀들이 돌봄을 받고 식사하고 숙제하고 학교 가서 공부하는 일에는 가정에 있는 큰 잔치를 준비하기 위해서 조금도 지장이나 희생이 있어서는 안 된다. 그

생각이 전국지도자 대회에 임하는 담임목사의 마음에 자리 잡은 가장 중요한 생각이었다. 이 지도자 대회를 책임지는 임원들의 마음에는 담임목사의 그 모습을 보는 것이 매우 불안하였다. 저렇게 안일한 태도로 과연 이 큰 일을 성도들을 동원해서 치룰 수 있겠는가! 교회가 비상체제로 돌입해야 할 텐데 저렇게 담임 목사는 안일하니 염려가 되는 모습이었다. 그리고 그런 생각들이 종종 노골적으로 표출되었다. "목사님 빨리 이 일해야 되지 않겠어요." "너무 일찍부터 서둘러 대면 미리 진이 다 빠집니다. 다 생각이 있어요." 라 대답하였다. 반년 전 부터 전국 지도자 대회 현수막도 걸고 분위기 조성하고 그 일의 중요성을 교우들에게 알리기 위해 대대적인 켐패인을 벌리기를 원하는 마음들이었다. 현수막도 전국 지도자 대회 개최되기 1달 앞두고 걸자고 하였다. 교회는 여전히 성도들이 은혜 받고 하나님께 예배하고 성경 공부하는 곳이지 6개월 전 부터 마치 교회의 존재 목적이 전국지도자 대회라도 되는 것처럼 교회 분위기를 바꾸어서야 되겠는가 하는 나의 생각이었다. 미리 알리는 홍보는 있었고 미리 로고스를 통해서 개최 목적과 전국지도자 대회가 어떤 것임을 (appendix 자료) 로고스에 글로 써서 성도들에게 읽도록 하였다.[84] 그 글을 모든 성도가 다 읽도록 강요하지도 않았다. 그런 글을 읽지도 않는 성도들은 구지 읽도록 하고 동원해서 봉사하게 할 수도 없고 그리 해서도 안 된다. 하고 싶은 마음 가진 사람들이 할 수 있는 만큼 일하고 봉사해서 이 일을 이루어야 하는 것이다. 쉼터의 특색이다.

쉼터에서의 일은 억지로 시켜서 하지 않는다. 쉼터에서의 일은 대가를 약속하고 시키지 않는다. 쉼터에서의 일은 강하고 능력 있는 사람들만의 몫이 아니다. 힘든 일은 힘이 있는 사람이 쉽고 간단한 일은 그런 일을 감당할 사람들이 일 못하는 어린이들은 구경하면서 어른거리면서도 모두 함께 즐겁게 임하는 것이 특색이다. 쉼터에서의 일은 어떤 특정한 사람에게 영광이 돌아가는 일이 아니라 온 식구들이 다 함께 성취감의 만족과 기쁨을 나눌 수 있는 일이다.

3. 목표(Goals)

[84]Appendix. *2009년 12월 로고스 담임목사의 글* D1.

교회가 가지는 목적과 구별해서 지도자 대회의 목적을 목표라 말하였다. 교회가 가지고 있는 목적에 방향과 맥을 같이 하지만 달성할 구체적인 목표를 지칭하는 말이다. 지도자가 먼저 할 일은 목적(purpose)을 정하고(to determine) 그 목적을 분명하게(to clarify)하는 일이다. 지도자 대회에서는 그 것이 목표가 되는 것이다. 이 목표는 모든 일이 끝난 후에 평가 할 때 성취도를 측정하는 기준이 된다.

첫째의 목표는 온 교우가 함께 마음과 뜻을 모아 주어진 지도자 대회를 잘 감당하는 것이다. 그 때에 고용하는 방법은 "쉼터"에서의 사용하는 방법으로 진행한다.

두번째의 목표는 전국 지도자 대회의 개최 목적을 성취함에 있어 주최 측에서 계획하고 원하는 일을 최대한 수용하여 참석자들로 하여금 뉴욕에 도착하는 때로 부터 시작해서 떠나는 시간까지 최선의 편의를 도모하여 불편이 없이 기쁨과 만족을 가지고 대회에 참석하고 이 교회의 모습에서도 무엇인가를 배우고 갈 수 있게 하는 것이다.

계획과 진행에 있어 항상 이 두개의 목표에서 떠나지 않아야 한다. 첫번 째의 목표를 성취하기 위해서는 이 대회를 주관하기로 결정한 순간부터 이 대회가 끝나 평가 절차를 거쳐 이 대회의 임원들이 해체 되는 때 까지 모든 진행 과정을 지도자는 잘 알고 있으며 필요 한 때 적절히 지도력을 발휘해야 한다. 모든 과정에서 마치 생산과정에 품질 검사를 하는 것처럼 지도자는 상항을 돌아보며 모든 과정 안에 있는 활동을 점검하고 지도한다. 특히 이 과정에서는 함께 일하는 협력체제도 건강한 모습이어야 하고 일하는 일의 질도 최상의 것이 되어 후에 모두가 긍지와 함께 만족과 성취감을 가질 수 있어야 한다.

이 목표 달성을 위해서 교회가 가진 자원을 가장 효과적으로 동원하고 활용해서 참석자들이 등록할 때부터 시작하여 비행장에 도착하여 안내 받고 숙소에 짐을 푸는 일에도 최상의 봉사를 신나고 기쁘게 감당 할 수 있어야 한다. 대회가 개막되어 진행되는 과정에 자원하여 일하는 모든 성도들이 모두 자기의 할 일을 알고 보람을 느끼는 일에 자기 힘에 맞는 일들을 할 수 있게 해야 한다. 이 일을 성취하기에는 쉼터가 가진 특성인 모든 사람에게 알맞게 라는 "맞춤형" 이 세심한 배려 안에서 자원 봉사에도 잘 적용되어야 한다.

두 번째 목표는 참석자들과 주최 측의 기대에 맞춰 불편함 없이 최대의 효율성

을 갖게 하는 일이다. 먼저 생각해야 할 일은 모든 참석자들에게 불편을 주지 않아야 한다. 대접하는 사람의 지나친 친절도 받는 사람에게 불편을 줄 수 있음을 알아야 한다. 베푸는 사람의 생각이 아니라 받는 사람의 편에서 생각하는 배려가 없이는 이 일에 실수를 범하게 된다. 다음은 눈에 거스리고 역겨운 일들이 없어야 한다. 자그마한 그런 것들이 사람의 마음에서 얼마나 크게 과장되어 일 한다고 하는 것을 알아야 한다. 다음은 편안하고 깨끗하고 친절한 분위기를 형성하여 환경을 조성하는 것이다. 사람은 환경에서 영향을 받는다.

모든 일을 담당한 사람들은 자기가 맡은 일에 최선을 하기 위해 주변을 두루 살필 여념이 없다. 때문에 잘 하자고 하는 일들이지만 피차 불필요한 마찰과 충돌이 일어난다. 이때에 지도자는 관리인과는 달리 항해하는 배안의 모든 기능이 잘 돌아가는 것을 점검하는 것 뿐 아니라 배가 바른 목표를 향해 항해하고 있는 가를 점검하고 지휘해야 한다.

목표를 교회로 알게 소통(communication)해야 한다. 소통에는 몇 가지 방법이 있다. 가까이 따르는 자들에게는 상세하게 원인과 이유까지 설명한다. 먼 거리에 있는 사람들에게는 간단하게 알아듣기 쉬운 말로 소통해야 한다. 말에 여러 가지의 의견을 들로 이야기 할 수 있는 일들에 대해서는 모든 사람들이 읽을 수 있는 글로 하는 것이 효과적이다. 지도자 대회를 앞두고 담임목사의 글로 매월 발행되는 교회의 뉴스 레터 “로고스”에 “목회서신”에 두 번에 결쳐 기고했다.[85] 주일 예배 때에 말하는 것보다 로고스를 통해 글로 소통하는 것이 더 효율적이었다.

4. 전략(Strategy)

지도자 대회를 주관하기 위해 사람들로 준비 위원을 구성하고 모여 계획을 짜고 진행하는데 어떤 작전을 가지고 수행해야 ‘쉼터’라는 틀 안에서 벗어남이 없이 효과적으로 일을 이룰 수 있을까?

A. 자원하는 사람으로(Working with Volunteers)

[85] Appendix 담임목사의 글. *2010년도 전국 지도자 대회를 준비하면서.* 2009.12. D1.

모든 일은 자원하는 사람으로 한다는 원칙이 전략의 첫번이었다. 왜 그것이 전략이 되느냐 묻는 사람이 있을 것이다. 이 원칙이 서야 다음에 어떻게 그들을 동원하고 활용하여 효율 적인 일을 할 수 있을까라는 구체적인 전략이 나올 수 있기 때문이다.

이는 후러싱 제일 교회가 시행해 온 원칙이다. 특별한 기술과 역량이 필요한 일은 예외이지만 대부분의 일은 자원하는 사람들게게 맡겨 그들을 잘 코칭해서 일하게 하여왔다. 자원하는 사람들을 동원 할 때는 그들이 해야 할 일이 무엇인지 구체적이요 분명할 뿐 아니라 그들에게서 얼마만큼의 시간과 노력을 기대하는 것 까지 알려져야 쉽게 자원을 한다. 그 것이 잘 알려지지 않으면 할 마음이 있어도 주저한다. 자원하는 사람들의 형태도 여러가지다. 기술과 능력이 있는 사람이 자원하기도 하고 그런 일을 할 수도 없는 사람이 자원하기도 한다. 열심 있는 사람이 자원하기도 하고 열심은 없지만 조금 시간을 내서 가담해 보고 싶어서 자원하는 사람들도 많이 있다. 쉼터의 원칙인 이 자원하는 사람들을 활용하려면 이 일을 어떻게 수행해야 할 것인가에 대한 작전이 필요하다.

첫번째의 작전은 시간(timing)의 문제다. 모든 일에는 시간적 요소가 중요함을 많은 사람들은 생각을 하지 못한다. 모든 일이 아무리 잘 계획 되었다 할지라도 이 시간(timing)이 빗나가면 헛일이 되기도 하고 효율성이 떨어지기도 한다. 자원하는 사람들 중에는 오랜 시간 꾸준히 많은 시간을 희생적으로 할애하여 일 할 수 있는 사람들이 있다. 그런 사람들은 적은 수에 머문다. 다음에는 어느 정도의 희생과 열심으로 일하는 사람들이 있다. 다음에는 잠깐 짧은 시간에 힘과 희생이 많이 들지 않는 사람들이 있다.

언제나 가장 많은 인원들이 이 부류에 속하여 자원한다. 매우 귀중한 봉사 인력이다. 모든 일은 많은 사람들이 처음부터 동원되어 일 해야 하는 것은 아니기 때문이다. 처음부터 많은 사람들이 동원되면 일은 복잡해지고 잘 못하면 배가 산으로 옮겨지는 일도 일어난다. 자원 봉사자들의 동원되는 시간을 본인은 계산하였지만 처음부터 일하는 분들은 많은 인원이 처음부터 자원하지 않기 때문에 매우 불안하여 하는 것을 보았다. “목사님 이 일을 진행하는데 최소한 200명은 인원이 동원되어야 합니다” 그러나 처음에는 10명이면 충분하다. 다음에는 30-50명이면 충분하다. 그리고 마지막 일이 진행 될 때 200명 동원은 쉽게 이뤄진다. 시간적 요소를 감안한 생각이

다.

의기 열심있는 사람들 적은 수가 열심히 일하고 담임 목사는 이 가까이 따르는 리더들과 긴밀한 소통을 하여 팀으로 일하며 코칭을 한다. 조금 더 열심을 낼 수 있는 사람들을 일할 수 있게 기회들을 마련해 스스로 자기들의 할 일을 찾도록 한다. 이 일을 위해서 모든 교인들에게 자원 신청 안내서를 Appendix H 에서와 같이 "자원 신청서"[86]를 준비해서 주보에 삽입해서 알렸다. 그리고 Appendix I "팀별 세부업무"[87] 를 팀별로 마련해서 미리 해야 할 일들을 분명하게 했다. 멀리 있는 사람들에겐 큰 부담 주지 않고 스스로 그 날 와서 잠간 도와주기도 하고 참여 하지 않아도 편안한 마음으로 마음으로만 협조하도록 한다. 그 것이 "쉼터"의 맞춤형 양육이요 교육이요 봉사다.

B. 창의성과 새로운 일들(Creativity and Pioneering Spirit)

어떤 일을 하던지 창의적인 새로운 아이디어와 새로운 시도로 접근 할 때 함께 일하는 팀에게 도전을 주고 일할 의욕을 일으킨다. 지도자는 그런 새 가능성을 열어주고 용기를 북돋아 주어야 한다. 이 일에는 가장 가까이 일하는 총무단과 임원들에게는 구체적으로 생각하고 계획에 적용하는 일로 나타나야 한다. 중간 거리에 있는 봉사자들에게는 그런 일에 동참하고 있음을 알게 한다. 그리고 멀리 있는 사람들은 그런 일을 볼수 있어야 한다.

우리는 흔히 어떤 일을 할 때 다른 사람이 한 일을 보고 비교하여 "더 크게" "더 많이" "더 호화롭게" "더 잘" 해야 한다는 생각의 틀에서 벗어나기가 쉽지 않다. 전에 하던 교회에서는 인원이 100명 일 했으면 우리는 200명 동원자. 우리는 더 좋은 음식으로, 더 좋은 호텔에서, 더 많은 예산과 인원을 투입해서 이 일을 이루자는 생각에서 벗어나기가 힘들다. 이 틀을 깨고 나와야 한다.

오시는 분들을 영접하고 환영하자는 일들도 처음에는 더 많은 인원을 동원해서 교회 문 앞에서 박수하며 영접하자는 생각이었다. 나는 생각을 바꿔 우리는 교회 문 앞에서 환영하고 영접하는 것이 아니라 많은 인원을 비행장으로 보내 그 곳에서 한

---

[86]Appendix. H. *2010 전국 지도자 대회 자원 신청서.* H.

[87]Appendix. *팀 별 세부업무.* I.

분 한분 오시는 대로 환영하고 영접해 호텔로 인도하고 등록해서 방에 짐을 풀 때까지 도웁는 일로 영접과 환영의 규모를 바꾸자고 제안하였고 그렇게 준비하게 되었다. 첨부된 Appendix 환영부 준비 자료들을 보면 얼마나 많은 배려와 준비를 했는지 알 수 있다.[88] 환영팀이 개인적으로 오시는 분을 영접하면 교회의 교통편을 기다리는 동안 교회를 소개하는 화제의 내용까지 만들어 영접하시는 분들에게 도움을 주었다.[89]

호텔과 교회 간의 교통편을 의논 할 때도 더 좋은 리무진을 더 여러대 동원해서 편하게 모시자는 평범한 생각에서 벗어나자고 제안했다. 호텔과 교회 사이의 거리가 멀지 않은데 왜 꼭 그 비싼 리무진을 대절해야 하느냐는 질문을 던지었다. 후러싱 제일교회는 재정이 넉넉한 교회라 할지라도 그런 곳에는 절약하는 교회임을 보여주고 함께 배워야 할 것이라 말했다. 우리 교회에서는 그 교통편은 값이 저렴한 스쿨 버스를 이용하자 하였다. 아마 지도자 대회에서는 처음 있는 일이었을 것이다.

항상 참석자들의 등록은 마지막 순간에 이뤄져 큰 혼잡을 이룬다. 절대 그 타성에서 한국교회는 벗어나지 못한다고 단정을 한다. 한 번도 그 일이 이뤄지지 않았다는 것이다.

아무리 사전에 치밀하게 계획을 잘 세웠다 하여도 참석자들의 등록이 미리 이뤄지지 않으면 마지막에 온통 혼란을 야기하게 된다.

그렇다면 우리 교회에서는 그 일을 이룰 수 있는 방법을 찾아 처음으로 기록을 세워보자고 도전하였다. 지금까지는 불가능하다 생각했던 그 일을 이뤄 지도자 대회사상 처음으로 정원이 초과 되는 등록을 2주 전에 완료 할 수 있었다. 150명 정원을 초과하여 171명의 등록자를 채우고도 지역에서 마지막 까지 등록하지 않았던 약 50명은 받아들일 수 없었다. 처음있는 일이었다. 그 일에 공을 세운 것이 홍보용 팜프렛과 포스터, 참석교회에 두 번 씩 발송한 메일, 등록을 쉽게 하도록 배려한 등록용지와 반송 봉투, 분담해서 전화로 미리 등록하도록 권장하고 채근 한 일들, 그리고 전국 지도자 대회 웹 페이지를 만들어서 인터넷 정보 교환과 등록등의 편의를 도모한 점 등 이 목적을 성취하기 위하여 총력을 기울인 노력의 결과였다. 이 모든 것들이 담임 목사인 나는 지도자로서 생각을 던져주면 총무진과 임원들은 머리를 맞대고

---

[88]Appendix G1, G2, G3, G4. *환영 준비자료.*

[89]Appendix J. *전국 지도자 대회 영접팀 우리교회 소개 요약.*

구체적인 시행전략을 세워 그 목적을 달성하였다.

팜프렛 제작의 일을 살펴보자. 거의 모든 팜프렛은 레터 용지를 1/3로 접어 세로로 세운 포멧(format)인 것을 본다. 왜 꼭 그리해야만 되는가! 우리는 새롭게 접근해 그 전형적인 포멧에서 탈피해 눈에 띄는 멋진 것을 만들어 보자는 것이었다. 자료첨부에서 보는 바와 같이 팜프렛 제작을 새롭게 시도 했다.[90] 접는 것을 전형적인 1/3 이 아닌 한 쪽은 넓게 접고 다른 쪽은 좁게 접어 기능적으로 시각적으로 효과 있게 하자는 기성 틀에서 탈피한 새로운 아이디어였다. 그리고 세로를 가로로 하여 넓은 표지를 갖도록하면 보는 사람들의 눈에 친밀감을 가지고 다가올 것이라는 생각이었다.

언제나 새로운 일에 새로운 아이디아로 도전하고 생각하고 일하게 하는 일에 지도자의 역할이 중요하다. 지도자는 그런 의미에서 창의적일 때 그 지도력의 영향력이 커 질 수 있다. 만일에 지도자의 머리가 창의 적이 안되면 창의적인 생각이 일 할 수 있도록 도전하고 그런 사람들의 생각을 수용함으로 지도력을 발휘하게 된다.

5. 계획(Planning)

지도자는 계획하는 일에 지도력을 발휘해야 한다. 어떻게 일을 시작하는가에서 시작해서 작은 그룹을 일 할 만한 사람으로 조직하고 그들과 작전을 세우고 함께 방법들을 찾아 계획을 세워 로드 맵을 만들어야 한다.

계획하는 일에 제일 먼저 할 일은 시간 테이블이다. 준비하는 데 소요되는 시간을 계산하고 그 시간이 가장 효율적으로 활용되도록 생각해야 한다. 예를 들어 너무 일찍부터 홍보용 자료들을 만들고 전 교인을 동원하고 포스터와 휘장들을 만들어 걸면 교회는 너무 일찍 그 흥분에 휩싸이고 나중에는 지치고 별 관심을 가지지 못하게 된다. 이것도 시간을 감안하는 일이다. 임원회에서 의논하고, 온 교우에게 알리고, 준비 위원을 구성하고, 운영팀을 총무단과 임원진으로 구성하여 차근 차근 진행하는 것이 계획의 기본 틀이 되어야 한다. 첨부한 Appendix K 에서 보는 바와 같이 잘 생각을 정리해서 진행 절차서를 만들었다.[91]

---

[90]Appendix *지도자 대회 팜프렛* A,B,C.

다음은 조직에서 이뤄진다. 제일 처음 시카고 대회에 참석자를 보냈다. 그 분들이 눈으로 보고 체험해야 전국 지도자 대회가 무엇이며 어떻게 진행 되는지를 알 수 있게 된다. 돌아 온 후 그 분들의 이야기를 듣고 나누어 대회의 윤곽을 잡는다. 그리고 핵심 지도그룹을 형성한다. 근본적인 생각과 아이디어를 나누는 팀이다. 그리고는 교인들에게 지도자 대회를 소개하고 준비 위원회를 구성하기 위한 초대 편지를 교인들에게 보냈다.[92]

2009년 9월 3일 대회 약 9개월을 앞두고 첫 준비위원 모임을 가졌다. 그 곳에서 준비 위원과 임원들이 구성되고 위원장과 총무진이 결정되었다. 이 조직은 특별 행사를 위한 특별 위원회의 성격을 띠고 구성되었다.

이때로부터 지도자 대회 진행 절차와 준비 계획이 차근차근 작은 총무팀에서 시작하여 임원들 그리고 준비위원들에 이르면서 조직이 구체화 되고 해야 할 임무들이 분담되며 계획이 진행되었다. 작은 핵심적인 팀에서 담임 목사는 지도 역할을 하였다. 큰 모임으로 갈수록 담임목사는 응원자의 입장에서 참석하고 격려하는 일을 했다. 준비가 진행되면서 모임들이 확산되면서 담임 목사의 참여 없이 일들은 계획되었다. 그 때에는 총무단을 통해 경과보고를 받고 칭찬하고 격려하며 필요 할 때는 조언도 하는 역할을 하였다.

계획에는 진행과정에 따른 구체적인 이뤄 져야 할 일들, 그 일을 수행할 인력들 동원과 훈련, 구체적 업무 분담등이 포함된다. 계획에는 인적 물적 자원을 최대한 확보하고 효율적인 운용이 담겨있게 된다.

시간이 진전됨에 따라 충성스럽게 일하시는 분들 놀라운 아이디어를 가지고 공헌하시는 분들이 자원 봉사를 원칙으로 이뤄진 곳에서는 최대의 효과를 가지고 일하게 됨을 경험한다. 기구와 조직이 강조되는 곳에는 지위의 상하 체제와 고정된 틀에서 벗어나기가 힘들어 유연성이나 창의성이 결여되고 기쁜 마음으로 서로 협력하는 일들이 일어나기 어렵다.

계획이 진행되는 과정에 있었던 중요한 사건을 이야기 하지 않을 수 없다. 일의 진행을 방해하는 사건이었다. 물리적인 환경이나 조건이 아니라 사람이었다. 자기의

---

[91]Appendix K. *2010년 전국 지도자 대회 진행 절차서.*

[92]Appendix D3. *준비 위원 구성을 위한 초대의 편지.* 2009년 8월 중순.

영향력을 발휘할 수 없다는 좌절감에서 오는 방해였다. 교회에서 목회를 하는 담임 목사는 이런 일을 많이 경험한다. 시카고 대회 때에 미리 참석하게 되었던 분들 중에 남여 선교회의 총회장 두 분이 있었다. 지도자 대회를 6개월 앞두고 연 말에 남선교회의 총회장이 바뀌었다. 이 때는 이미 준비위원이 구성되고 총무단과 임원들의 구성이 끝나고 일을 시작한 지 이미 3개월이 지난 후였다. 새로이 12개의 남선교회를 대표하는 총 남선교회 회장으로 선출된 장노님은 처음 단계에서 자원하여 모임에 참석하지도 않았던 분이다. 자연히 지도자 대회 임원에 들지 않았던 분이다. 그 분은 이제 모든 교회의 남성들은 자기의 지휘권 아래 있다고 생각한 것이다. "나를 통하지 않고 내 협조 없이는 남선교회의 협조를 받을 수 없다." 라고 모임에서 말을 하면서 이미 위임되어 출범한 전국 지도자 대회 임원들이 잘 못 선정되었다고 도전하는 것이었다. 그로 인해 준비 모임들은 분위기가 삭막해 지기 시작하였다. 교회 안에 생각이 있는 분들의 염려가 컸다. 그 분은 항상 교회가 가진 쉼터의 분위기에 불만을 가져왔고 그로 인해 담임 목사를 비판하던 분이다. 그렇다고 이 시점에서 그 사람에게 책임을 맡겨 그의 뜻대로 지도자 대회를 계획하고 진행 할 수도 없다. 그대로 가자니 역풍이 대단 할 것이 눈앞에 보인다. 담임 목사의 고민은 여기에 있었다.

그 때에 내가 교회의 지도자로 해야 할 일은 한가지였다. 쉼터의 본질을 상실하지 않고 이 문제에 대처하는 일이다. 원칙의 일관성이다. 먼저 성도님들이 이런 분위기에서 오해로 갈팡질팡하면서 편파적인 생각으로 갈라지는 것을 막아야 한다. 그 사람의 행위를 비판하고 대항하는 것이 아니라 성도들이 모두 납득하여 무엇이 옳고 그른 것인가를 스스로 깨닫게 하는 일이다. 이 일에 담임 목사는 이런 사건을 침소봉대하여 확대하지 않아야 한다. 한 사람의 불만일 뿐이다. 성도들이 스스로 그렇게 보면 교회는 평온하다. 불만이 정당성을 가지고 확대되지 않아야 한다. 중요한 것은 이 도전에 그동안 열심히 일하던 사람들의 사기이다. 한 때는 지도부가 사퇴하겠다는 뜻까지도 가지게 되는 상항이었다. 나는 그 상황에서 상대를 비판하지 않고 담임 목사로서 지도부가 정당한 방법과 절차를 거쳐 이뤄진 것이요 그 분들이 성심껏 일을 아주 잘 해 오고 있다는 것을 위원회의 공식적 장소에서 말하여 그들의 힘을 실어주고 마음에 신뢰감을 주었다. 그리고 중요한 사실은 교회는 이미 어떤 한사람의 강압적인 힘이나 통제에 의해 움직이지 않는 교회로 변해 있었다는 사실이었다.

“자원하는” 사람들이 일하도록 하는 쉼터에서는 아무리 남선교회 총회장이라 할지라도 모든 회원들을 그 힘으로 본인이 생각하는 만큼 통제할 수 없다는 사실이다. 그 분의 협조 없이도 교회 안의 신실한 남성들의 자발 적인 협력으로 충분한 인력을 확보하고 일 할 수 있었다. 이 사건은 곧 평안을 회복하고 그 분에게도 체면에 손상이 가지 않게 남선교회의 대표자의 위상을 살려주면서 어려움 없이 지도자 대회를 치룰 수 있었다.

6. 진행

진행에는 세가지의 차원이 있다. 지도자의 마음에서 처음 일이 머릿 속에 아이디어로 자리 잡을 때 부터 시작해서 모든 것을 마감하고 평가로 맺을 때까지의 모든 과정이 진행과정이다. 지도자의 머리에는 그 모든 과정을 시간과 각 단계별로 해결해야 할 문제와 진행을 과정을 구체적으로 가지고 그 대로 진행이 되고 있다. 이 과정은 일반 사람들의 눈에는 띠지 않는다.

다음 차원은 구체적으로 팀이 구성되고 계획하는 일부터 시작해서 대회가 시작해서 마치고 평가를 거쳐 모든 일이 마감 될 때까지 모든 활동을 이 진행이라고 볼 수 있다.

다음 차원의 진행은 한 프로잭트에 시작, 계획, 진행, 평가 의 과정에서 실재로 참석자들이 비행장에 도착하여 환영하는 일로 시작해서 모두 끝나고 각각 다 돌아가는 때 까지 시간 시간 이뤄지는 과정의 진행이다.

어떤 진행이던지 진행 과정 중에는 계획한 것처럼 그대로 일이 진행되지 않고 변수가 생기는 법이다. 일을 어렵게 하는 기대하지 않았던 걸림돌이 앞을 막을 때도 있고 갑자기 환경과 조건이 바뀌어 계획의 차질을 빚을 때도 있다. 이 때에 지도자의 영향력이 가장 중요하게 일 할 때이다. 지도자의 자질 중 중요한 것은 변화되는 상항에 적응하는 적응 능력과 기대하지 않았던 돌발 상항에 지혜로운 결단을 내려 대처해서 어려운 상항을 타개하고 앞을 가로 막는 장애물을 제거하던지 돌아가는 방법을 찾아 내 계획에 차질이 없이 그룹을 이끌어 목적을 성취하는 능력이다. 이 과정에 있었던 일들을 구체적으로 들어 살펴보겠다.

A. 등록 과정

전국 지도자 대회에 등록은 항상 마지막에 등록하는 사람들 때문에 언제나 혼란을 빚어 왔다. 150명 중 100명이 등록 했더라도 늦게 등록하는 50명 때문에 모든 일에 차질이 생기고 미리 모든 준비를 마무리 하지 못한다. 계획 할 때 부터 하는 말이 ‘항상 그래 왔습니다.” “이 것은 고치지 못합니다.” “한국 사람들의 모임은 언제나 그래요. 못 고칩니다.” 라는 말들로 불가능하다는 생각이 마음에 결론으로 자리잡고 있었다. “우리 이 문제를 해결 합시다. 아무리 준비를 잘 해도 등록을 미리 완료하지 않으면 모든 것에 차질이 옵니다. 문제의 성공 여부는 등록을 미리 완료 하도록 하는 겁니다.” 라 말했다. 바른 질문을 가지면 해답은 있도록 되어있다. 이미 앞에서 말 한 바와 같이 새로운 시도로 노력한 결과로 171명의 등록이 사전에 완료 되었다.

B. 영접 팀(Welcome Team)

등록이 완료 되면 모든 것은 순조롭다. 미리 계획한 모든 일들은 순조롭게 진행될 수 있다. 그 중 제일 혜택을 본 부분이 영접팀이다. 등록이 일찍 완료됨으로 이젠 영접 팀들이 모든 도착하는 사람들의 비행기스케쥴을 다 확보하고 비행장에 나가 마중할 준비를 완료 할 수 있었다. 더욱 놀라운 일은 호텔 라비에 자리한 등록 테이블에는 등록자들이 도착하면 방 키와 지도자 대회 모든 자료들과 이름표와 선물 패키지를 준비해 놓고 도착하는 대로 기다림 없이 방으로 안되되었다. 비행장에 참석자가 도착하면 환영 팀 멤버들은 등록 데스크게 아무게가 도착했다고 미리 연락하기 때문이었다.

도착하는 모든 참석자들이 놀라움을 금치 못하였다. 성공이었다. 일하는 사람들도 모두 보람을 느끼고 기뻐했다.

C. 맞춤형 봉사를 위한 인원 동원(Mobilizing Volunteers)

전국 지도자 대회는 교회의 상설 기구에 의해 움직여야 하는 항상 지속되는 교회의 사역이나 프로그램이 아니다. 때문에 능율성있는 임시위훤회 (task force)와 같은 조직을 구성하여 적극적으로 그 목적(cause)에 동조하고 협조하여 일 할 수 있는

사람들을 신선하게 동원해서 효율성을 가지고 운용할 수 있는 충분한 이유를 가지고 있다.

그 일을 큰 거부감 없이 덕스럽게 이룰 수 있게 하기 위해서는 인원 동원이나 조직을 처음부터 너무 방대하게 만들지 않아야 한다. 이 조직이 처음부터 방대해지면 저항이나 반대세력의 맞 바람에 강하게 부딛치게 된다 .

초기에는 조용히 자발 적으로 하고 싶은 사람들의 자원을 기본 방법으로 선택하였다. 이 단계에는 너무 많은 사람이 자원하는 일이 생기지 않는다.

이런 담임목사의 생각을 알지 못하는 대회의 준비 위원들은 그들의 초조한 심정을 토로하였다. "목사님, 사람들 일 하게 우리에게 붙쳐 주셔야지요.”

“목사님 주일 예배 때에 광고해서 일 할 수 있는 사람들을 확보해야 합니다.” “이 지도자 대회 때에 필요한 인원이 최소한 200명을 되어야 합니다." 라는 말들을 들었다.

너무 일찍부터 프레카드를 걸고 6개월을 야단 법석하면 교회는 본연의 정기적 사역의 리듬이 깨지고 큰 잔치를 치른 후 침체기(slump)에 빠지는 후유증에 처하게 된다. 또한 충성심과 오랜 인내력이 없는 성도들이 처음에 너무 일찍 동원되면 막상 일을 해야 할 때는 지치고 피곤해진다. 심지어는 떨어져 나가 필요한 인원까지 부족하게 될 수 있다.

초기에는 열심 있는 충성스런 사람들과 모든 계획들을 빈틈 없이 준비해야 하지만 열심을 내기 힘든 교인들에겐 편히 있도록 놔 두어야 한다. 그들에게서 예배 참석하고 자신들의 정기적 신앙생활의 패턴을 구지 깨뜨릴 필요가 없다. 억지로 그들을 동원하면 교회가 쉼터가 되지 못한다.

단계적으로 시간을 맞춰 차근히 자원하는 봉사자를 찾아 알 맞는 양의 봉사를 할 수 있게 하는 것이다. 쉼터는 군대처럼 획일적인 훈련도 동원도 하지 않아야 한다. 처음에는 총무단의 일이, 다음 단계는 약40명의 자원 인원을 동원해서 각 부서를 조직하여 계획하는 일을 그리고 막상 대회가 진행되는 때는 약 200 여명의 자원 봉사자들이 동원되어 일을 했다. 그렇게 준비가 되었기 때문에 그 자리에 나타나 하루만 일하는 사람도 자기에게 알 맞는 할 수 있는 일을 찾아 미리 준비되고 훈련된 사람들의 인도를 받아 조금도 어색함이 없이 모두 자기 자리에서 할 일을 찾아 효율적

으로 모든 것이 진행될 수 있었다. 이 것이 맞춤형 자원 봉사자들을 찾고 일할 수 있게 하는 길이다.

7. 평가(Evaluation)

이 행사는 성공적으로 잘 이루어졌다. 일한 사람이나 참석한 사람이나 모두의 얼굴에 기쁨과 만족을 볼 수 있었다. 교회도 일이 끝난후 부정적인 후유증 없이 한 단계 성숙한 모습으로 매일의 삶에 임하게 되었다.

일한 모든 사람들의 평가는 매우 긍정적이었다. 좋지 않게 보려는 사람들도 모든 사람들의 전적인 긍정적 평가 때문에 강한 표를 하지 못하니 온 교회가 기쁘고 만족한 대회를 치르게 되었다. 참석한 사람들의 평가는 질문 용지로 부터 참석자들의 통계와 평가를 분석한 내용들까지 Appendix에 잘 첨부되어 있다.[93]

지도자 대회의 평가는 세 면에서 본다. 첫 평가는 대회에 참석한 사람들의 평가다. 다음은 함께 일한 사람들의 평가다. 그리고 처음부터 끝까지 지도자의 입장에서 보는 전반적인 평가다. 지도자 대회 평가 설문 조사서는 171명의 참석자중 151명이 응답했다.

금번 대회 준비에 대한 전반적인 평가의 통계는 다음과 같았다. 다음은 응답한 설문 조사서에 나타난 평가다.[94] "매우 좋다"에 평균 75%(3/4), "좋다"에 25%(1/4) 였다. "부족함"에는 오직 한사람만 표했고 "매우 부족함"에는 아무도 표하지 않았다. 이런 평가의 통계라면 "A+" 라 말 할 수 있겠다.

특별히 좋았던 점과 부족했던 점에 의견을 달아주신 소감들 중에 다음과 같은 기록들이 있었다. "모든 것이 특별하고 각별했습니다." "진심으로 봉사를 하시고 있다는 마음이 느껴졌습니다. 도전이 됩니다." "스쿨 버쓰 이용이 대단히 이색적입니다. (가격 절약, 좋은 생각)." "공항 영접이 매우 부드러워 좋았습니다." "봉사자들의 꾸준한 자리지킴.." "잘 훈련된 교회입니다." 등등이었다.

특히 "후러싱 제일 교회를 방문하신 느낌(소감)을 적어 주시기 바랍니다." 라

---

[93]Appendix L,M. *지도자 대회 평가.*

[94]Appendix M. *2010 전국 지도자 대회 설문 조사서 분석.*

는 질문에 개인들이 자유롭게 그 느낌을 적은 말들 중에 다음과 같은 소감들이었다. 후러싱 제일 교회가 "쉼터"가 된 교회로서 성도들이 함께 봉사하는 모습에 대한 긍정적인 평가 내용들이 담겨있었다.

"자원 봉사자의 성실함과 숫자에 놀랐습니다." "섬세하고 효과적으로 세분된 진행에 감동을 받았습니다." "본을 받았으면 좋겠습니다." "교회가 주제(쉼터)처럼 편안하고, 교회 식구들로 부터 쉼터란 느낌을 받는다." "자유하면서도 신앙 교육이 잘 훈련된 교회" "따듯함과 진실함이 있는 교회입니다" "목사님을 신뢰하고, 기쁨으로 섬기는 모습, 우는 자 가난한 자의 필요를 채워주시는 교회." "하나가 된 체계적인 모습에 감탄" "너무 organize가 잘 되어있는 volunteer들의 활동에 감사와 찬사를 드립니다. 아름답습니다." "봉사자들을 보고 교회는 이렇게 되어야 된다고 배웠습니다." "신세대와 구세대의 아름다운 harmony를 이룬 교회입니다." "쉼터로서 정말로 쉬었습니다." "하나님의 향기를 이 지역에 가득 채우는 교회로 느껴집니다." "제일 알찬 지도자 대회였습니다.(3회째)" "한분 한분 너무 친절하시고 모든 일에 하나 하나 빈틈없이 준비하신 모든 성도들을 보면서 은혜를 받았습니다. 저희 교회에서도 행사가 있을 때 저희도 이러한 모습이 되어야 하겠습니다."

지도자 대회를 통해 이루기를 원했던 목표를 얼마나 달성했는지를 평가 해준 표현들이었다.

다음은 함께 일한 분들의 자신의 평가다. 물론 이 평가는 객관적 평가 설문을 이용하는 방법은 사용하지 않았다. 하지만 모든 일이 끝난 후 마지막 해체 모임을 가졌을 때에 지난 일 년을 돌이켜 보면서 감회와 감격을 가지는 모습들을 보았다. 모두 최선을 다 했고 총무단으로 혹은 임원으로 수고한 사람들의 특별한 헌신과 각각 맡은 분야에서 이룬 일들은 스스로 생각하기에도 놀라울 일들을 하였다고들 느끼었다. 특히 초기에 임원들이 불안하였던 봉사인원 동원이 대회 진행 때에는 충분한 인원이 자원하여 봉사 하는데 임했고 각 부서가 미리 치밀하게 계획하고 세운 일들이 그 때에 함께 일해서 차질이 없었던 일에 큰 자부심을 가졌다. 만족하고 기쁨을 가지는 축제와 같은 분위기로 마감하였다.

담임 목사로서 총 지휘를 하는 입장에서 목적과 진행과정을 돌이켜 보고 이룬 결과를 볼 때 매우 잘 이뤄졌다고 평가 한다. 특히 "쉼터"라는 패러다임이 큰 행사나

일을 치룰 때에는 일의 수행 능력이나 효율성에 있어서 매우 큰 취약점을 가질 것이라 생각한다. 그러나 이번 행사를 통해 구체적으로 그 깊은 속에 담겨 있는 강함과 효율성에 있어서도 충분함을 입증했다. 자율적인 봉사를 통해 이룬 결과는 가지고 있는 능력이 충분하게 발휘 될 수 있는 기회를 주었고 화합과 자율적 참가와 기쁨을 가질 수 있었던 교회의 삶의 한 부분이 되었다. 모든 목적들이 참석자들이 가지는 느낌이나 함께 일했던 분들이 가지는 생각이나 온 교회 교우들이 함께 가지는 긍적적인 행사 후의 반응은 이 행사가 성공적임을 입증했다. 특히 교회는 평화가 깨짐이 없이 평온하게 그러나 한층 높여진 자신의 모습을 보여주면서 또 그만큼 성장하고 있음을 감지하였다.

VI. 맺는 말

인간은 사회적 동물이라는 말이 있듯이 사람은 항상 모여 살고 있다. 모이면 그곳에는 리더가 존재하게 되어있고 그 리더의 영향이 곧 그 모임의 흥망 성쇠를 좌우한다. 한 리더의 리더십이 한 모임을 행복하고 평화롭게도 만들고 괴롭고 비참하게도 만든다. 리더의 리더십이 한 단체를 덕스럽게도 만들고 사악하게도 만든다. 리더의 영향력이 그만큼 중요하다. 인류의 문명이 발달하고 문화가 변화됨에 따라서 리더와 조직, 기관, 그리고 그룹의 관계가 무척 복잡하게 되었다. 리더가 먼저냐 그룹이 먼저냐, 리더가 그룹에 영향을 주고 만드는가 아니면 그룹이 리더를 만들고 영향을 주는가 하는 질문에도 쉽게 답하기 어렵게 되었다.

그룹과 리더십의 일반 이론을 통해 일반적 사회 조직(institution) 안에서 일하는 특성, 관계, 상호 작용의 요소들을 살펴 보았다.

이 논문과 연구의 목적은 목회자의 리더십을 돕기 위한 자료가 될 것을 염두에 두었다. 때문에 교회가 가진 성서적이요 신학적인 연구와 학설을 살펴봄으로 새로운 목회 패러다임인 "쉼터"로서의 교회의 제안의 타당성의 배경을 살펴보았다.

현대 한국의 교회는 놀랍게 부흥하고 발전하여 성장을 이루었다. 하지만 교회 내에서나 밖에서 보는 시선은 이제 매우 비판적이 되었다. "우리는 어디에 있는가?(정응섭. 대한 기독교 서회. 1996)" "한국교회 이대로 좋은가?(이진우. 소망교회 연구. 크리스챤 신문사. 2002)" "한국교회의 현실과 전망(이원규. 성서 연구사. 1994)" "기업을 닮아가는 교회(Webster, Douglas D. What's wrong with Marketing the Church, Selling Jesus, 교회성장론의 부작용. 오현미 역, 기독 교문사, 1995)" "교회가 죽어야 예수가 산다(한용상, 해누리 기획, 2001)" "한국교회, 패러다임을 바꿔야 산다(이학준, 새물결플러스, 2011)" 등의 제목만 봐도 문제를 상상할 수 있는 수많은 책들이 출판되었다.

이 시점에서 새로운 교회의 패러다임으로 이 논문은 "쉼터"을 제안하였다. 그리

고 그 쉼터의 사역의 본질과 교회 리더십은 어떤 모습이어야 할 까라는 질문을 가지고 살펴보았다. 쉼터라는 교회의 새로운 패러다임을 제안한 나의 깊은 확신속에는 의식적으로 이 개념을 가지었거나 아니거나 교회의 역사를 통해 수많은 목회자들이 이 일을 감당해 왔다는 것이다.

그리스도의 복음으로 하나님의 백성들이 태어나고 자라 사회 속에서 존재 했다는 것은 바로 교회가 이 "쉼터"의 역할을 해 왔음을 반증하고 있다. 그러기에 "쉼터"의 기본 개념 자체는 하나도 새로울 것이 없는 것이다. 알았거나 몰랐거나 개념으로 정의 했거나 그리 아니하였더라고 실질적인 그 일들이 일어나고 있었던 것이다.

이 연구의 가장 두드러진 특성을 이제 그 것을 교회라는 조직/기관(instituirion)을 그 존재론적 견지에서 살펴보고 일반 세속의 조직과는 본질과 특성이 다름을 지적한 것이다. 사람이 살고 있는 사회를 "삶터" 라 말하고 이 삶터에는 두 종류의 시간과 공간의 space가 있는데 그 것을 "일터" 와 "쉼터"로 구분하였다. 이것은 하나님의 창조 질서에 이미 있었음을 밝히고 예수 그리스도의 삶과 교훈 속에 암시되어 있었음을 들어내었다.

시간과 공간에서 쉼과 일을 안식일(Sabbath)의 개념에서 찾으려는 노력과 연구가 이미 있었다. 그 연구가 본인이 말하려는 기본 "쉼터"의 개념에 가까이 접근하고 있다.

삶과 일과 쉼을 개념적으로 정리하기 위해서 가정을 예로 들었다. 참 생명이 태어나고 양육을 받고 성장하여 한 인격이 형성되어 사회의 건강한 일원이 되는데 "가정"이라는 울타리가 그 일을 수행 했듯이 "교회"라는 울타리가 "쉼터"의 자리로 역할을 감당하게 된다는 것을 강조했다.

"쉼터" 라는 새 패러다임은 그 환경과 지도자에게 초점이 맞추어진다. 조직/기구화(institutionalization)를 탈피한다는 말은 그 실재와 현실을 부정하는 것도 아니며 그렇다고 조직을 가진 교회를 탈피해야 한다는 의도도 아니다. 조직을 개선하고 개혁해서 새로운 형태인 "쉼터"로 만들자는 제안도 아니다. 이 부분이 사회조직에 익숙해져 있는 우리들에게 이해하기 어려운 부분이 아닐까 생각된다. 교회의 부흥과 성장을 말 할 때 이미 institution을 말하고 있기 때문이다. 그러나 "쉼터"로의 접근은 그것에서 탈피하게 한다.

그런 면에서 이 쉼터의 사역은 지도자에게 달려 있고 지도자만 참 목자가 되면 큰 조직이나 작은 조직이나 어디에서도 일한다는 것이 본인의 체험으로 확인되었다. 조직을 개혁하고 개선하지 않아도 그 일이 이뤄진다. 이 논문은 그런 면에서 얼른 읽으면 한 편의 설교처럼 들릴지 모른다. 본인이 이 논문에 기술하고 제안한 예들은 결코 "학설"이나 "이론적 원리"가 아니다. 한 목회자의 심정을 가진 최선을 다 한 한 아버지의 경험이야기와 같은 것이다. 그렇게 지금까지 교회에는 이미 훌륭한 아버지들이 많이 있었다.

이 연구는 이렇게 우리의 개념을 새롭게 정리해 새 패러다임을 제시함으로서 목회 지도자의 모습을 스스로 살펴보아 의식적인 깨우침과 자극을 통해 좀더 많은 좋은 목회 지도자들이 배출되게 되기를 바람에서 한 일이다.

"쉼터" 목회의 실용성에 대한 많은 견해의 차이가 있을 줄 안다. 특히 대형교회에 대한 적용성이다. 본인의 결론은 크기와 조직의 어떠함이 "쉼터"로서 교회가 되느냐 안되느냐를 구별하는 조건이 되지 않는다는 대 전제를 가지고 있다. 이미 거대한 기구화 되어 버린 조직 안에서는 한 목회 지도자의 영향력이 과연 일할 수 있느냐 하는 문제가 제기되고 구체적으로 더 연구 되는 논문들이 나오기를 바라지만 본인의 결론은 그가 참 목자의 심정을 가지고 "기구와 조직에서 눈을 돌리면" 그 곳도 얼마든지 쉼터의 기능을 발휘 할 수 있다는 생각이다.

이미 말 한 바와 같이 지도자는 자기 혼자서 모든 일을 다 이루는 사람이 아니다. 큰 조직과 모임일수록 큰 지도자는 작은 지도자들을 잘 지도해서 전체의 지도력을 목적에 맞게 행사 할 수 있는 사람이기 때문이다.

작은 교회이거나 큰 교회이거나 아무 때라도 지도자가 바뀌고 그 지도자에 따라서 교회는 하나의 "조직"으로 변할 수도 있고 "쉼터"로 변할 수도 있다. 그리고 이 일은 지도자의 몫이요 책임이다.

오늘 한국 교회의 현실을 진단하면서 그 일이 급함을 절감하고 있다. 새로운 이 시도가 교회를 담임하는 목사로서 새로운 지도자의 상을 가지고 임함으로서 한국 교회에 새 생명력을 불어 일으키는 많은 목회 지도자가 나오기를 바란다.

Appendix A

초청의 말씀

주님의 이름으로 문안드리며 2010년 한인연합감리교회 전국지도자대회에 귀 교회 목사님과 평신도 사역자들을 초청합니다.

전국지도자대회는 현재 한인연합감리교회에서 유일하게 실시되고 있는 평신도지도력 훈련을 위한 National Program입니다. 1999년부터 시작된 이 대회를 통해서 전국의 많은 평신도사역자들이 훈련받았으며 각 교회에서 헌신된 봉사자로서 섬기고 있습니다. 특별히 이 대회는 기획에서 진행까지 평신도와 목회자가 함께 팀 사역을 통해 준비하기에 모두 함께 만남과 나눔, 그리고 배움을 가질수 있는 공동체마당입니다.

2010 전국지도자대회에서는 "소그룹리더 훈련"에 초점을 두어 목회자와 각 교회 소그룹리더들에게 꼭 필요한 내용들을 다루기로 하였습니다. 이를 위하여 금년초 한인목회강화협의회에서 출간된 소그룹리더 훈련교재 "만나고 싶습니다"를 사용하여 각 과의 내용을 저자직강으로 배우게 됩니다. 뿐만 아니라 다섯 session에 걸쳐 구체적인 소그룹 활동을 실제로 참여함으로써 소그룹리더 훈련을 집중으로 경험하게 됩니다. 이러한 소그룹리더 훈련을 통하여 금년 전국지도자대회는 저희 한인연합감리교회가 지향하는 바람직한 소그룹리더들을 세우고자 합니다.

금년 전국지도자대회에서는 현재 저희 교단의 대표교회중의 하나이자 가장 성공적인 사역모델중의 하나인 후러싱제일교회(김중언 목사)에서 열리게 됩니다. 후러싱제일교회는 세계선교뿐만 아니라 소속연회와 지역사회봉사에도 적극적으로 참여하는 교회이며 2세를 위한 교육과 신앙전수의 꿈을 펼쳐 나가고 있는 교회입니다. 이 대회를 통하여 소그룹리더 훈련뿐만 아니라 후러싱제일교회 사역을 배우고 나누는 시간을 가지게 됩니다. 이를 위하여 김중언 담임목사께서 2회의 주제강연을 통해 목회와 삶에 대해 말씀해 주시고 평신도들이 워크샵을 통해 교회 중점 사역의 구체적인 내용및 방법을 소개하게 됩니다. 또한 저희 교단내의 다섯분의 전문강사들이 각 워크샵을 통해 개체 교회들이 현재 당면하고 있는 주제들을 심도있게 논의할 예정입니다.

이제 2010년 전국지도자대회에 초청하오며 특별히 각 교회 속회인도자/속장, 그리고 셀그룹 및 다양한 형태의 소그룹리더들의 관심을 부탁합니다. 부디 오셔서 함께 배우고 친교하며 은혜 나누시기를 바라마지 않습니다.

이성현 목사 / 파트너교회연합회 회장
최성남 목사 / 총회제자훈련부

Appendix B

B

전국지도자대회 일정표

시간\일자	첫째날 (금)	둘째날 (토)	셋째날 (일)	넷째날 (월)
7:30 AM		호텔: 아침식사 7:30 - 8:30		호텔: 아침식사 7:30 - 8:30
8:00 AM		교회로 이동	호텔: 아침식사 8:00 - 9:00	교회로 이동
9:00 AM		교회: 소그룹 2 9:00 - 10:30	호텔: WORK SHOP 3 9:00 - 10:30	교회: 소그룹 5 9:00 - 10:30
10:00 AM		휴식(30분)	교회로 이동	주제강연 2 10:30 - 12:00
11:00 AM		주제강연 1 11:00 - 12:30	교회: 주일예배 11:30 - 12:30	
12:00 PM		점심식사 12:30 - 1:30	연회장: 이동 및 점심식사 12:30 - 2:00	성찬폐회예배 12:15 - 1:00
1:00 PM		WORK SHOP 1 1:30 - 3:00		점심식사 1:00 - 2:00
2:00 PM	호텔: 환영 및 등록 2:00 - 5:30		특강 2 2:00 - 3:00	Hot Line ■646-285-2080 ■201-359-4839
3:00 PM		휴식(30분)	교회로 이동	
4:00 PM		WORK SHOP 2 3:30 - 5:00	교회: WORK SHOP 4 3:30 - 5:00	
5:00 PM	교회로 이동 5:30 - 6:00	소그룹 3 5:00 - 6:30	소그룹 4 5:00 - 6:30	
6:00 PM	교회: 저녁식사 6:00 - 7:00	저녁식사 6:30 - 8:00	저녁식사 6:30 - 8:00	
7:00 PM	개회예배 - 7:45			
8:00 PM	특강 1 - 8:30	연합집회 1 8:00 - 10:00	연합집회 2 8:00 - 10:00	
9:00 PM	소그룹 1 8:30 - 10:00			
10:00 PM	호텔로 이동	호텔로 이동	호텔로 이동	

• 강사진 안내 •

주제강연
김중언 목사
후러싱제일교회 NY

개회예배
박정찬 감독
뉴욕 연회

연합집회
김낙인 목사
그리스도 교회
하와이

특강
정희수 감독
북 일리노이 연회

폐회예배
맹의섭 장로
시카고
제일연합감리교회

연합집회
이훈경 목사
디트로이트 교회

특강
장학순 목사
한인목회강화협의회
세계선교부

Appendix C

C

전국지도자대회 일정표

시간\일자	첫째날 (금)	둘째날 (토)	셋째날 (일)	넷째날 (월)
7:30 AM		호텔: 아침식사 7:30 ~ 8:30		호텔: 아침식사 7:30 ~ 8:30
8:00 AM		교회로 이동	호텔: 아침식사 8:00 ~ 9:00	교회로 이동
9:00 AM		교회: **소그룹 2** 9:00 ~ 10:30	호텔: **WORK SHOP 3** 9:00 ~ 10:30	교회: **소그룹 5** 9:00 ~ 10:30
10:00 AM		휴식(30분)	교회로 이동	교회: **주제강연 2** 10:30 ~ 12:00
11:00 AM		교회: **주제강연 1** 11:00 ~ 12:30	교회: **주일예배** 11:30 ~ 12:30	
12:00 PM		교회: 점심식사 12:30 ~ 1:30	연회장: 이동 및 점심식사 12:30 ~ 2:00	교회: **성찬폐회예배** 12:15 ~ 1:00
1:00 PM		교회: **WORK SHOP 1** 1:30 ~ 3:00		교회: 점심식사 1:00 ~ 2:00
2:00 PM	호텔: **환영 및 등록** 2:00 ~ 5:30		연회장: **특강 2** 2:00 ~ 3:00	
3:00 PM		휴식(30분)	교회로 이동	
4:00 PM		교회: **WORK SHOP 2** 3:30 ~ 5:00	교회: **WORK SHOP 4** 3:30 ~ 5:00	
5:00 PM	교회로 이동 5:30 ~ 6:00	교회: **소그룹 3** 5:00 ~ 6:30	교회: **소그룹 4** 5:00 ~ 6:30	
6:00 PM	교회: 저녁식사 6:00 ~ 7:00	교회: 저녁식사 6:30 ~ 8:00	교회: 저녁식사 6:30 ~ 8:00	
7:00 PM	교회: **개회예배** ~ 7:45			
8:00 PM	교회: **특강 1** ~ 8:30 / **소그룹 1** 8:30 ~ 10:00	교회: **연합집회 1** 8:00 ~ 10:00	교회: **연합집회 2** 8:00 ~ 10:00	
9:00 PM				
10:00 PM	호텔로 이동	호텔로 이동	호텔로 이동	

Hot Line
- 646-285-2080
- 201-359-4839

Work Shop 안내

- **세대간 신앙 유산의 전수** (공동강의) 안명훈 목사, Th.D.(기독교 교육 전공, Boston Univ. / 이콜라 교회 NJ)
  박길재 목사, Ph.D.(기독교 교육 전공, 프린스톤 신학대학원)
- **웨슬리 영성과 감리교신학** 이용보 목사(아스토리아 교회 NY)
- **바람직한 UMC 평신도 리더쉽** 안성훈 감리사(NJ 연회)
- **연장자 사역 : 아름다운 삶, 아름다운 마무리** 박혜수 사모(드림교회, LA)
- **예루살렘에서 땅 끝까지** 후러싱제일교회 선교부
- **신실한 청지기** 후러싱제일교회 재정부
- **우는 자와 함께** 후러싱제일교회 경조부
- **교회 바자는 이렇게** 후러싱제일교회 총남녀선교회

소그룹 훈련 안내

Session 1 : **삶의 나눔**
이성현 목사(드림교회, LA), 정성호 목사(워싱톤제일교회)

Session 2 : **말씀과의 만남**
이성호 목사(싼타클라라, 산호세)

Session 3 : **예배와 섬김**
김돈식 목사(게렛 신학대학원, 시카고)

Session 4 : **영성과 기도**
최성남 목사(총회 제자 훈련부)

Session 5 : **교회와 전도**
이창민 목사(좋은씨앗교회, 달라스)

Appendix D 1.

2009년 12월 로고스 소식지 담임 목사의 글
목회서신

2010년도 전국 지도자 대회를 준비하면서

2010년 5월 28일 (금요일) 부터 31일 (월요일) 까지 3박 4일에 걸쳐 우리 교회에서 연합 감리교회 한인교회 전국 지도자 대회가 개최됩니다. 미국 전국에 있는 한인교회의 목사님들과 교회 평신도 지도자들이 약 150명 참가하는 큰 대회입니다. 2009년에는 시카고 제일 교회에서 열리었습니다. 그리고 후년인 2011년에는 하와이에 있는 그리스도 연합 감리교회에서 주최하게 됩니다.

전국 지도자 대회의 목적은 연합 감리교회에 속한 한인 교회 지도자들이 전국에 모범이 되는 교회를 찾아 그 곳에 모여 배우고 훈련하는 의미 있고 중요한 대회입니다. 이 대회의 특성은 주최하는 교회에서 담임 목사의 주제 강연과 절반의 workshop 을 준비해서 지도하는 일을 하고 대회에 참가하는 모든 참가자들의 편의를 도모하는 일을 하게 됩니다. 그리고 감리교회 총회 제자국과 한인목회 강화 협의회에서 제공하는 좋은 workshop 과 프로그램을 진행합니다. 저녁 집회 때에는 파트너 교회 협의회에서 주관하여 훌륭한 목사님들을 모시고 저녁 집회를 가집니다.

이 대회의 경비는 참가자들이 등록하는 회비 $180 과 한인목회 강화 협의회와, 감리교 총회 제자국과 주최하는 교회에서 대략 나머지 경비를 1/3 정도씩 부담하여 운영이 됩니다.

우리 교회에서는 이 일을 위하여 이미 준비위원회가 구성이 되었습니다. 교회의 이미 있는 조직을 활용하고 임원과 부서를 찾아 책임을 맡긴 것이 아니라 "특별 준비위원회" (Task Force 형태) 를 구성하였습니다. 이유는 온 교회가 모두 함께 협력해서 일을 하는 큰 대회가 될 수 있게 하기 위함입니다. 봉사부의 일만도 아니요, 특별행사부의 일만도 아닙니다. 이 준비를 위해 긴급히 시카고 대회에 총 남녀 선교회 회장이신 표창복 장로님, 곽계향 권사님, 홍보부 강영식 권사님, 그리고 사역자를 대표해서 신재욱 전도사님을 파견하여 참석하여 진행사항을 살피고 공부하고 오셨습니다.
두 번에 걸쳐 광고해서 모인 분들을 중심으로 기초 준비 위원이 구성되고 의논을 거쳐 집행부가 구성이 되었습니다. 그 분들이 모든 것을 준비하고 진행하는 과정에 온 교회 전체의 임원과 각부서의 유기적이요 총체적인 협력이 이루어 져야 할 것입니다. 이 문제는 한 부서나 몇몇 일하는 사람들에게 맡기고 나 몰라라 할 일이 아닙니다. 과연 전국에 가장 모범적이요 앞서가는 교회로서의 본을 보이는 협력이 이루어져야 할 줄로 믿습니다.

특별 준비위원회 집행부는 준비위원장에 평신도 대표이신 박홍일 장로님과 총무에 이배욱 권사님, 회계에 이대훈 권사님, 서기에 최찬일 권사님 및 대회에 참석하신 표창복 장로님, 곽계향 권사님을 비롯해서 위원들과 팀장들이 조직이 되어 일 할 것입니다. 기존 임원회와 사역위원에 해당되는 부서에 도움들이 요청이 되면 적극적인 부서의 기관이 가동되어 협력이 이루어지기를 부탁드립니다.

남녀 선교회의 회원들이 적극적으로 협력해서 봉사가 이루어질 것입니다. 참석자들의 교통을 위해 운전하시는 봉사자, 장내 안내하시는 분들, 식사 준비, 왹샵 준비, 등록 책자 홍보 발간 준비... 등등 많은 일들이 있습니다. 성도님들의 적극적인 협력과 봉사가 필요합니다. 과연 후러싱 제일 교회는 밖에서 소문 듣던 대로 모범적인 교회라 배울 것 많다고 참석자들이 모두 느끼고 경험하여 돌아가시도록 최선을 다 해 주시기를 부탁드립니다. 감사합니다.

Appendix D 2

2010년 5월 로고스 소식지에 실린 담임 목사의 글

목회 서신

지난 10월부터 분주하게 모여 준비해왔던 감리교회 전국 지도자 대회가 한 달 앞으로 다가 왔습니다. 이제 12번째를 맞이하는 이 대회가 금년에 우리 교회에서 개최 된다는 것은 교회로서 영광이요 의미 있는 일입니다. 온 교회 성도님들이 한 마음으로 이 지도자 대회가 이 곳에 참석했던 평신도 지도자들이 섬기는 교회로 돌아가서 교회를 섬길 때에 큰 부흥의 역사가 일어나는 새 장을 펼치는 계기가 될 것을 믿고 함께 기도하여 주시기 바랍니다.

박홍일 장노님을 비롯해서 준비위원들이 결성되고 숨어서 많은 일을 이루었습니다. 각 부서들을 맡아 일할 부장들이 선정되고 구성되어 각각 해야 할 일들을 계획하고 있습니다.
5월 28일(금요일) 부터 30일(월요일) 까지 전국에서 약 150여명의 지도자들이 우리 교회에 모이게 될 때 비행장에서 한사람 한 사람 맞아 환영하고 호텔로 모시고 옵니다. 호텔에 오면 등록해서 방 배정됩니다. 짐을 풀고 준비되면 교회로 이동해서 여선교회 회원들이 정성껏 준비한 식사를 합니다. 식사후 성전으로 옮겨 개회 예배를 시작으로 대회는 막을 열 게 됩니다. 피곤한 여정이지만 짧은 시간에 많은 양의 훈련을 소화하기 위해 이어서 특강과 "소그룹"지도자 훈련의 첫 번 session 이 있습니다. 그리고 그 분들을 다시 호텔로 모셔다 드리면 첫 날이 마감이 됩니다. 이미 여기에 자료 재작부에서는 자료들을 준비했고, 환영부, 차량부, 식사 준비 부서, 예배 부, 소그룹지도부, 주차장 관리부 등이 일사 분란하게 일을 합니다. 찬양대도 특별 찬양을 준비합니다.
그렇게 다음 날 (토)요일에는 7:30분 아침식사로 시작해서 주제 강연, workshop, 소그룹 훈련 등 바쁜 하루의 일정이 돌아가게 됩니다. 저녁 때에는 모든 성도님들을 초대해서 은혜 받는 연합집회가 있게 됩니다. 주일 저녁에도 있습니다. 주일도 바쁜 하루의 일정이 계획이 되어있습니다. 그 분들은 3부 예배에 참석하시어 주일 예배를 드리게 됩니다. 150여 명이 참석하게 되기 때문에 우리 교회 성도님들 중에 1부나, 2부 예배에 참석하여 3부 예배에 그분들을 위한 좌석을 양보하는 일들에 협조해 주시기를 부탁드립니다. 주일 밤까지 바쁜 일정이 소화되면 마지막 날 (월)을 맞게 됩니다. 폐회 성찬 예배 후 점심식사를 마감으로 전국 지도자 대회는 막을 내립니다. 그 분들을 호텔로 모시고 비행장으로 모시어 모든 분들이 섬기시는 교회로 돌아가시게 됩니다.

이번 기간 중 담임 목사의 두 번에 걸친 주제 강연이 있습니다. 교회가 지향해야 할 목회 페러다임을 제시하고 교회의 사명을 제시하는 강연으로 "쉼터" 와 "Flagship Church"(旗艦으로서의 교회) 라는 제목으로 강의하십니다. 이번 전국 지도자 대회 때에 우리교회에서 준비한 4개의 workshop 주제는 "예루살렘에서 땅 끝까지"(선교부), "신실한 청지기(재정부), "우는 자와 함께"(경조부) 그리고 "교회 바자는 이렇게"(남녀 선교회) 가 있습니다.

이번 기회에 온 교회 성도님들이 기도 뿐 아니라, 그 대회 기간 중에 모두 힘을 합하여 오시는 분들에게 화평하고 협력하는 아름다운 후러싱 교회의 모습을 보여드리는 기회가 되기를 바랍니다. 자랑하는 기회가 아니라 우리 교회를 본으로 보여주는 기회가 되기를 바랍니다. 참석하시었던 분들이 부러워하는 후러싱 제일교회가 아니라 무엇인가 배울 것이 있는 모범적인 교회임을 보고 배워 가는 기회가 되기를 바랍니다.

준비를 위해 수고하시는 모든 분들과 특히 남녀 선교회의 모든 회원들에게 감사를 드립니다. 하나님의 도우심으로 잘 이루어 질 줄 믿습니다.

Appendix D 3

사랑하는 성도 여러분! 주님의 이름으로 문안을 드립니다.

뉴욕을 대표하는 한인교회인 우리 후러싱제일교회가 2010년도 KUMC 전국 지도자대회를 개최하게 되었습니다.

KUMC 전국지도자대회는 KUMC 연례 행사 중 가장 큰 규모로 치루어지는 행사로 한인연합감리교회 내에 바람직한 목회 모델을 발굴하여 이를 확산하고, 한인연합감리교회 평신도 지도력을 강화하여 한인연합감리교회의 부흥과 발전에 이바지하고자 파트너교회연합회가 주최하고 한인목회강화협의회와 교단산하 총회 제자훈련부가 후원하는 행사로 2010년 5월 21일(금)부터 24일(월)까지 진행될 예정입니다.

우리 교회가 이 행사를 개최하게 된 것은 창립 198주년(한인회중 34주년)을 맞이하는 교회로서 우리 교회가 가진 저력을 발휘하여 한인연합감리교회를 섬길 수 있는 좋은 기회라 할 수 있을 것입니다.

이에 2010년도 KUMC 전국지도자 대회 뉴욕대회를 성공적으로 개최하고자 이를 위한 준비모임을 갖고자 하오니 꼭 참석하여 주시기 바랍니다.

후러싱제일교회 담임목사 김중언

일시 : 2009년 9월 3일 목요일 저녁 8시

장소 : 후러싱제일교회 소예배실 (본당 옆)

Appendix E

E

1,2 차
총무단 모임
2009/11/23
2009/12/17

후러싱 제일 교회

(2010 전국 지도자 대회 모임)

(제 1차 임원 및 총무단 모임)

11. 23. 09 . 7:45 pm 소 예배실

1. 개 회 예 배

찬 송
성 경
기 도

2. 경 과 보 고

3. 토 의 안 건

- 호텔 계약 건
- 타 교회 협조 사항 (첨부서류 참조)
- 업무 분장 및 대회 조직 구성
- 추정. 자금계획.

2010 전국 지도자 대회

(업무 분장)

1. 세 미 나 부 ── 소 그룹팀, 특강팀, 워크샵팀, 예배팀, 연합 집회팀. (5)

2. 멀티미디어부 ── 멀티미디어팀,(사진, 동영상, 파워 포인트) 웹 팀 (2)

3. 집회 지원부 ── 강의 지원팀, 각종 집회 지원팀. (2)

4. 섭 외 부 ── 호텔 계약팀, 등록 접수팀, 홍보팀. (3)

5. 교 통 지원부 ── 교통 지원팀 (1)

6. 자료 제작부 ── 교제, 강의안 제작팀, 디자인팀(배너,포스터, 명찰) (2)

7. 친교 지원부 ── 간식팀, 접대팀(식사), 식당 Set up 팀.(3)

8. WELCOMING 부 ── 환영팀, 영접팀, 공연팀 (3)

업 무 지 원 ── 총무단.

(8개 부서) (21개 팀)

2010년도 전국지도자대회를 위한 후러싱제일교회의 준비위원회 구성 내역

팀 구분		세부 추진 사항
준비위원장	박 홍일 장로	전체 업무 및 총무 업무 총괄
- 총무	이 배욱 권사	총무 (각 팀 지원) 및 회계, 서기
- 회계	이 대훈 권사	
- 서기	최 찬일 권사	
1. 의료지원팀		의료, 비상대처
2. 교회 환경 미화팀		교회 안팎으로 행사 진행 준비를 위한 환경 미화
3. 소그룹팀 (훈련 / 지원)		소그룹 지도자 선발 / 훈련 / 소그룹 조편성
4. 특강 및 워크샵팀		특강 및 워크샵 강사 섭외 / 강의안 수집 / 조편성
5. 예배팀		연합 집회 / 진행 / 경배찬양 / 성가대 / 주일예배 / 순서 담당자
6. 강의 지원팀 (주제강의, 특강, 워크샵)		강의실 준비 / Computer 및 Projector 지원 / 강사 지원 / 필기도구
7. 멀티 미디어팀		각종 집회 시 지원 / 각종 행사 사진 촬영 - 기록
8. 호텔섭외팀		호텔 예약 / 호텔조식 / 시설안내 / 호텔<->교회간 차량 섭외
9. 등록 및 영접팀		등록 / 접수 / 안내 물품 분배 / T-shirt, 바인더, 명찰 분배 / 방배정
10. 교통지원팀		공항 영접 / 환송 / 공항<->교회간 차량 운행 / 긴급차량지원 호텔<->교회간 차량 운행
11. 환영팀		Welcome Package 준비 / 간단한 환영 분위기 조성
12. 공연팀		마지막 날 만찬 시 공연 팀 섭외 및 준비
13. 간식팀		프로그램 중간 또는 숙소로 돌아갈 때 간식 제공
14. 접대팀 (식사)		3박 4일의 일정 중 아침을 제외한 식사 준비 (6-7식), 주일 저녁 만찬
15. 식당 장식 및 테이블 셋팅팀		친교실등에 테이블 셋팅 / 장식 / 제거 / 뒷정리
16. 교제, 강의안 제작팀		바인더 (Infomation, 강의안 포함) 제작
17. 디자인 팀 (배너, 포스터, 명찰)		배너, 포스터, 팜플렛, 명찰 디자인 및 제작

후러싱 제일 교회

(2010 전국 지도자 대회 모임)

(제 2차 임원 및 총무단 모임)

12.17.09 8:00 pm 소 예배실

1. 개 회 예 배

찬 송
성 경
기 도

2. 경 과 보고

호텔 계약 완료
대회 시간표 변경
주제에 대한 표지 디자인.
타 교회 협조 사항 (그리스도 연합 감리교회)
업무분장 및 대회 조직도
추정 손익계산서 작성

3. 토 의 안 건

- 업무 분장 및 대회 조직도 완성
- 표지 디자인 검토
- 대회 시간표 변경에 따른 사항 검토 및 본교회 시설 확인.
- 추정 손익계산서 작성
-

2010 전국 지도자 대회
(업무 분장)

1. 세 미 나 부 —— 소 그룹팀, 워크샵팀 (2)

2. 예 배 부 —— 특강팀, 연합 집회팀, 예배팀 (3)

3. 멀티미디어부 —— 멀티미디어팀,(사진, 동영상, 파워 포인트) 웹 팀 (2)

4. 집회 지원부 —— 강의 지원팀, 각종 집회 지원팀. (2)

5. 섭 외 부 —— 호텔 계약팀, 등록 접수팀, 홍보팀. (3)

6. 교 통 지원부 —— 교통 지원팀 (1)

7. 자료 제작부 —— 교제, 강의안 제작팀, 디자인팀(배너,포스터, 명찰) (2)

8. 친교 지원부 —— 간식팀, 접대팀(식사), 식당 Set up 팀.(3)

9. WELCOMING 부 —— 환영팀, 영접팀, 공연팀 (3)

업 무 지 원 —— 총무단.

(9개 부서) (21개 팀)

업 무 분 장 내 역

1. 세 미 나 부 ── 소 그룹 팀 : 등록 인원에 따라 조 별 나눔(10-15명) 부 조장 선정 및 교육(장 학순 목사님지원).
   Work Shop팀: 담임목사님과 함께 본 교회 Work Shop교안 작성 및 발표.(제목:재정,바자,경조,선교)

2. 예 배 부 ── 특 강 팀 : 본 교회가 지원하고 주제와 강사는 본부가 정한다.
   연합집회팀 : 본 교회가 지원하고 주제와 강사는 본부가 정한다.
   예 배 팀 : 특강, 연합집회 및 집회기간중 모든 예배 및 찬양 순서를 진행한다.

3. 멀티 미디어부 ── 멀티미디어팀: 집회 기간중 워샵,특강,연합집회시 P.P 및 각종 방송기자재 지원.
   Web 팀 : 교회 웹사이트에 전지대 준비 및 등록 진행 사항을 Up Date함.

4. 집회 지원부 ── 강의 지원팀 : 강의에 필요한 제반사항을 지원.
   집회 지원팀 : 집회에 필요한 제반사항을 지원.

5. 섭 외 부 ── 호텔 계약팀 : 행사 장소 호텔 계약.
   등록 접수팀 : 1 팀 : 전국 한인 감리교회에 등록 안내서 발송, 전화확인 등록추정인원을 3월 15일까지 확정.
   2 팀 : 행사 당일(5/28 금) 호텔 안에서 참석자 접수 및 방 배정, 팩키지 배부(교제,티 셔츠,점심,음료수)

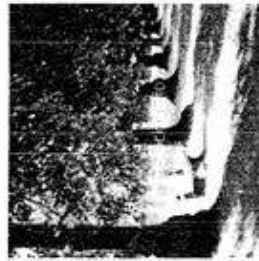
6. 교 통 지원부 ── 교통 지원 팀 : 행사 기간중 공항 ── 호텔
   호텔 ── 교회
   교회 ── 공항 간의 모든
   교통 편의를 제공한다.
   (교회 VAN 4대, 소형VAN, 호텔 25인승?)

7. 자료 제작부 ── 교제 강의안 팀: 소그룹,워샵,특강,주제강연,연합집회,등

강의내용 및 자료를 수집하여 교제 제작

8. 친교 지원부 ── 간 식 팀 : 소그룹 집회, 웍샵등 집회시 간식 제공.
접 대 팀 : 점심 및 저녁 식사 준비(주일저녁 만찬)
Set UP팀 : 식당 테이블 준비 및 정리 작업.

9. Welcoming부 ── 환 영 팀 : 행사 첫날 저녁 환영, 만찬시 환영 등
영 접 팀 : 공항 영접 및 행사 후 환송.
공 연 팀 : 만찬시 공연 계획 및 실행.

10. 총 무 단 ── 전체 업무를 총괄 지원함.(봉사자 자녀 탁아소 운영 계획 수립) 봉사자가 안심하고 봉사 할 수 있도록 준비.

Appendix F 2

신재옥, 박홍일, 표창복, 최찬일, 강명식,곽계향, 이대준, 이배옥, 송준호.(9명 참석)

1. 호텔 계약건을 송준호 집사에게서 청취.
   호텔계약은 신재옥.박홍일.이배옥.송준호에게 위임 함.
2. 등록 안내서 및 교재 표지 도안을 위해 조직중 자료 제작부 내의 디자인 팀장을 김 지은 형제를 임명함. (주제: 쉼터에 대해 12월 중순까지 초안을 작성보고 하기로 함.
3. 추정 손익계산은 호텔 계약이 완료된 후에 작성키로 함.

Appendix G 1

환영부 준비 일정표

*영접팀 03/16/2010

-D 8 Week(4/1) :인원 선발 및 세부 사항 계획(약 20 명)

-D 7 Week(4/18):설명회-Presentation (전체적인 내용 및 영접팀 임무)

-D 5 Week(4/29):봉사자 교육 및 지침 사항 전달(예절,복장 통일 & 기본 상식)

-기본 상식 내용:후러싱 제일 교회 역사 및 뉴욕 도시에 관한 일부

-예절 복장:인사법 준비 &복장 통일

-D2 Week(5/14):타 부서 협조 사항 확인 및 교육

-차량 지원 팀: 연락망 구축 및 차량 대기

-등록 접수 팀: ONE STOP CHECK-IN(공항 도착시)

-등록 접수 팀: 각 개인및 단체의 항공 일정(항공사,Flight #,Cell#,교회 이름 등)

-D 1 Week(5/23):최종 점검(Examine)

*환영팀

-영접팀 인원 동원 하여 교회 출입시 인사(금,월)

-저녁 만찬시 인사(금,일)

-교회내 유동 인원 활용

*공연팀

-교회 집행부와 상호 협력 하여 결정(유 소년,중 고등부.중찬단,기악,Soloist 등)

-사회자 섭외(남,여 각 1 명)

Appendix G 2

환영부 세부 계획(영접, 환영)

내용 / 시간	영접 팀 기본 임무	준비물
5 월 28 일 11:00 Am – 05:00 Pm	*각 자가 맡은 공항 및 Flight Schedule 확인 후 도착 시간 30 분전 담당 지역 대기 *비행기 도착 여부를 확인 후 출구 앞으로 이동 *교회 별 이름 또는 깃발을 이용 인원 확인 *필요시 짐 찾는곳 까지 안내 하며, 미리 확인해둔 차량 팀장 및 차량 봉사자에게 위치 및 탑승 인원을 연락한 후 차량까지 친절히 안내 *단 영접 봉사가 마지막일 경우 호텔까지 동승하여 등록팀과 협조 하며 Check-In 을 도운다	-가방 분실 방지 -개인 이름 Tag -가방 Tag -유니폼 -휴대 폰 -프랭 카드 -연락 전화 번호 -그 외
05:30 Pm – 06:00 Pm	필요시 버스에 동승 하여 교회로 이동	
– 07:00 Pm	당일 저녁 만찬에 참석 하여 함께 식사 하며 영접한 인원들과 담소하고, 그 외 손님들께도 친절함으로 진심으로 환영의 뜻을 전한다	
5 월 30 일 12:30 Pm - 03:00 Pm	3 부 예배 후 대동 연회장 으로 도보 이동시, 일정 간격을 유지 안내 하고, 식사하며 담소 후 다시 교회로 안내 한다.	

Appendix G 3

교통편 목록

05/26/2010

차량	영접	시간	공항	인원	이름	Cell#
개인차량	박홍일 장로(드림교회)-Continental Air	05/27 03:20pm	EWR	2	이성현 목사 박혜수 사모	No-pickup
개인차량	김태우(로체스터 한인 감리 교회)-Jet Blue	05/28 07:30am	JFK	2	김동기 목사	585-461-5093
4 호 Van	홍민선(산타클라라 교회)-United Air	05/28 09:22am	LGA	1	이성호 목사	408-295-4161
3 호 Van	함경호 권사(Pegram United Methodist Church)	05/28 10:35am	LGA	1	김성남 목사	615-646-6033
3 호 Van	문성진,장희경,채은숙,김지운(사진) (하와이 그리스도 연합 감리 교회)-Delta	05/28 11:00am	LGA	11	김홍식 장로	808-384-7017
4 호 Van	송미라,이윤희,고용순 (하와이 그리스도 연합 감리 교회)-Delta	05/28 11:10am	LGA	15	김홍식 장로	808-384-7017
2 호 Van	최준,금춘자 (엠마오 연합 감리 교회)-Jet Blue	05/28 11:29am	JFK	1	어윤호 목사	804-852-1723
3 호 Van	최준,금춘자 (샌안토니 연합 감리 교회)-American Air	05/28 01:25pm	LGA	1	한대섭 목사	210-557-3754
4 호 Van	박윤정(A)(탬파 한인 연합 감리 교회)-Delta 박윤정(B) (몽고메리주님의교회)-Delta	05/28 02:40 pm 03:20 pm	LGA	4	남은혜집사,박민경 용애란,도은정	813-951-4549 334-312-0490
2 호 Van	김인태,박혜경,김지운(사진) (LA 연합 감리 교회)-Delta (드림 교회)	05/28 03:20pm	JFK	1 10	이성규 장로 이재의 장로	310-686-3368 818-694-5030
4 호 Van	송주희 (United Methodist Communications)-U S Air	05/28 03:25pm	LGA	1	김광기 목사	615-938-0377
3 호 Van	박경희 & 김미옥 & 이준규(시카고 제일 연합 감리 교회)-United Air (남부시카고 한인 연합 감리교회)--American Air(1 명) (엠마누엘 연합 감리교회)-Frontier Air(1 명)	05/28 12:18 UA 05/28 12:35 AA 05/28 12:49 Frontier	LGA	6 1 1	명의섭 장로 김영식 장로 안정섭 목사	847-338-7086 773-816-0146 720-273-5829
개인차량	이상직(드림교회)-Delta	05/29 05:50am	JFK	1	신정훈 집사	213-700-0112
개인차량	문성준 (디트로이트 한인 연합 감리교회)-Delta	05/29 09:00am	LGA	1	우용철 목사	248-840-3682
개인차량	이근수,이종자 (좋은 씨앗 교회)-American Air	05/29 01:25pm	LGA	1	이창민 목사	214-206-4799
개인차량	신현수 (디트로이트 한인 연합 감리 교회)-Delta	05/30 05:30pm	LGA	1	이훈경 목사	248-840-3681

Appendix G 4

전국 지도자 대회 - 김태우 집사님 (관리자) Logout

내 정보	참가자 관리	봉사자 관리	교통편 관리	기타 관리	기타

도착 비행기 일정

(총 62 명)

참가자	직분	도착 시간	도착 공항	항공사	Flight #	교통편	배정	교회	전화
이윤자	집사	05/26 10:29pm	JFK	United	890	No Pickup	Assign	LA 연합 감리교회	818-292-1719
이성현	목사	05/27 03:20pm	EWR	Continental Airlines	40	개인차량 박홍일 장로 05/27 03:20pm EWR	Assign	드림 교회	818-913-1215
박혜수	사모	05/27 03:20pm	EWR	Continental Airlines	40	개인차량 박홍일 장로 05/27 03:20pm EWR	Assign	드림 교회	818-913-1204
이주익	권사	05/28 05:45am	JFK	Virgin America	418	No Pickup	Assign	산타클라라 연합 감리교회	408-593-4636
오윤경	집사	05/28 05:45am	JFK	Virgin America	418	No Pickup	Assign	산타클라라연합 감리교회	408-209-1412
김동기	목사	05/28 07:30am	JFK	Jet Blue	45	개인차량 김태우 집사 05/28 07:30am JFK	Assign	로체스터한인연합감리교회	585-461-5093
이정섭	집사	05/28 07:30am	JFK	Jet Blue	45	개인차량 김태우 집사 05/28 07:30am JFK	Assign	로체스터한인연합감리교회	585-461-5093 (김동기 목사님 cell)
이성[illegible]	목사	05/28 09:22am	LGA	United	158	9호 Van 홍민선 05/28 09:22am [illegible]	Assign	산타클라라연합 감리교회	408-295-4161

Appendix H

2010 전국 지도자 대회 지원 신청서

KUMC LEADERSHIP CONFERENCE 2010 SIGN UP

일시: 5/28/2010 ~ 5/31/2010 (금 ~ 월 / Memorial Day 포함)
장소: 후러싱 제일교회
주제: 쉼터 / Flagship Church

2010 전국 지도자 대회 준비를 위해 후러싱 제일교회의 주인으로서 성도님의 섬김이 필요합니다. 후러싱 제일교회 성도님들이 이번 컨퍼런스를 위해 도움을 주시길 바라며, 받으신 은사에 따라 봉사 부서를 선택하여 주시기 바랍니다.

대회장: 김중언 담임목사 준비 위원장: 박홍일 장로

봉사 부서		봉사 내용	표시
세미나부	소그룹팀	소그룹 리더 훈련 부조장 선정	
	워크샵팀	워크샵 주제 발표	
예배부	예배 지원팀	집회장소 내부 정리 정돈 부착물 확인 예배위원: 헌금 위원, 안내위원, 기타	
	연합집회 지원팀 (특강)	찬양팀 선정, 강사님 협조, 좌석 안내, 환영/예배시 필요사항 지원, 각종 도우미	
섭외부	발송팀 (Mail)	등록신청서 Card와 브로셔, 포스터 발송 전화확인 Return Card 접수후 통계	
	등록팀	발송팀 결과 (통계자료)와 실제 등록자 대조 확인, 방배정, 당일 등록 접수 등	
	등록 도우미	참가자 환영, 이름표 분배, 물품 지급, 방 안내	
멀티 미디어부	방송 지원팀	체계적인 방송 및 취재 계획/실행	
	사진 기록팀	공항 도착 - 종료 후기: 참가자, 강사 인터뷰	
	영상 기록팀	향후 Documentary 제작, FUMC 홍보	
	행사 취재팀	대회후 사진첩 (봉사, 섬김의 모습 등)	
	Web 팀	홈 페이지 이용 Web Update	

봉사 부서		봉사 내용	표시
자료 제작부	바인더 제작팀	교육용 바인더 제작, 대회 로고 도안, Print	
	포스터/배너 팀	환영 배너 / 대외 내부 배너 부착, 명찰, 공항 영접용 피켓 등	
교통 지원부	공항 Pick-Up팀	공항 <-> 호텔 호텔 <-> 교회 교회 <-> 호텔	
	운송 지원팀	행사 기간중 이동 차량 지원 (차량 운영 계획 수립)	
	주차 안내팀	외부차량 행사중 교회내 주차 배제, 행사차량 (Bus, Van, 승용차) 스티커 부착	
친교 지원부	간식 지원팀	강의 전/후 Break Time 간식 준비, 간식 운반 및 Setting (소그룹 룸, 친교실 등)	
	접대팀	식사지원, 참가자, 팀 멤버 식사 준비	
	Set Up 팀	친교실 식당 운용 계획 수립 및 실행 (원탁 Table 수량, 장식 등)	
집회 지원부	강의 지원팀	소그룹 미팅 및 Workshop 준비, 강사지원	
	집회 지원팀	Room 확정, 교육 물품 준비, 강의실 정돈, 방송 장비 확인 등	
Welcoming부 환영부	영접팀	참가자 공항 도착 당일 영접 (공항), 준비 차량까지 안내	
	환영팀	본 교회 입장시 환영 2회 (금, 월요일)	
	공연팀	주일 저녁 만찬시 공연 준비, 환영 프로그램 (촌극, 성극 뮤지컬, 특창, 중창, 악기 등)	

* 작성된 지원 신청서는 나가실 때 준비된 함(또는 사무실)에 넣어 주시기 바랍니다.

이름 ____________________ 연락처 ____________________

Appendix I

팀 별 세부 업무

팀 구분	세부 추진 사항
0. 준비위원장	전체 업무 및 총무 업무 총괄
1. 소그룹팀 (훈련 / 지원)	소그룹 지도자 선발 / 훈련 / 소그룹 조편성
2. 특강 및 워크샵팀	특강 및 워크샵 강사 섭외 / 강의안 수집 / 조편성
3. 예배팀	연합 집회 / 진행 / 경배찬양 / 성가대 / 주일예배 / 순서 담당자
4. 강의 지원팀 (주제강의, 특강, 워크샵)	강의실 준비 / Computer 및 Projector 지원 / 강사 지원 / 필기도구
5. 멀티 미디어팀	각종 집회 시 지원 / 각종 행사 사진 촬영 - 기록
6. 호텔섭외팀	호텔 예약 / 호텔조식 / 시설안내 / 호텔<->교회간 차량 섭외
7. 등록 및 영접팀	등록 / 접수 / 안내 물품 분배 / T-shirt, 바인더, 명찰 분배 / 방배정
8. 교통지원팀	공항 영접 / 환송 / 공항<->교회간 차량 운행 호텔<->교회간 차량 운행
9. 환영팀	Welcome Package 준비 / 간단한 환영 분위기 조성
10. 공연팀	마지막 날 만찬 시 공연 팀 섭외 및 준비
11. 간식팀	프로그램 중간 또는 숙소로 돌아갈 때 간식 제공
12. 접대팀 (식사)	3박 4일의 일정 중 아침을 제외한 식사 준비 (6-7식), 주일 저녁 만찬
13. 식당 장식 및 테이블 셋팅팀	친교실등에 테이블 셋팅 / 장식 / 제거 / 뒷정리
14. 교재, 강의안 제작팀	바인더 (Infomation, 강의안 포함) 제작
15. 디자인 팀 (배너, 포스터, 명찰)	배너, 포스터, 팜플렛, 명찰 디자인 및 제작
16. 총무 및 재정팀	총무 (각 팀 지원) 및 회계
17. 의료지원팀	의료, 비상대처
18. 교회 환경 미화팀	교회 안팎으로 행사 진행 준비를 위한 환경 미화

Appendix J

전국지도자대회 영접팀 우리교회 소개 요약

역사 :

우리교회는 1811 년(199 년전) 후러싱에서 첫 감리교예배를 드림으로서 사역이 시작 되었습니다. 그러다가 지금의 위치로 1952 년에 봉헌예배를 드리면서 옮겨오게 되었습니다.

1975 년에 김병서목사님이 제 62 대 담임목사로 파송을 받으시면서, 한인들만이 따로모여 예배를 드리게 되었습니다. 그래서 1975 년 10 월에 한인교회 창립예배를 드렸고. 그 후조영준 목사님(정동교회)이 2 대 목사님으로 오시고, 1983 년 3 대 목사님으로 이 승운 목사님이 오시면서 교회의 부흥이 시작 되었습니다.

1988 년에 뉴욕연회에서 교회 통합을 승인하여, 미국인과 한국인의 교회가 합쳐 후러싱제일교회로 되었습니다. 1992 년에 교육관 을 봉헌하면서, 교회는 급성장 하게 되고, 오늘에 이르게됩니다. 1998 년 9 월에 췌장암으로 이승운목사님께서 돌아가시고, 10 월 21 일 우리교회 제 65 대, 한인교회로는 제 4 대 담임목사님으로 김중언 목사님께서 부임하셨습니다.

갑자기 당한 어려움으로 상한 성도님들의 마음을 한마음으로 모아 사랑으로 돌보시며, 지속적인 안정과 부흥을 이루고 있으며, 많은 수고와 노력과 보살핌으로, 저희교회는 지역사회에서 사랑을 받고 있으며, 각 교회들의 본이되는 교회로, 발전하여 나가고 있습니다.

사 역 :

주일예배는 대예배 4 번(1,2,3,4 부)에 약 1200 명의 성도님들과, 신생아부, 영아부, 유아부, 유초등부,중등부, 고등부에 약 400 명이 넘는 학생들이 신앙으로 자라고 있습니다. 청년부와 EM 청년부, 청장년부가 활발하게 활동하며 차세대 주인공으로 자리잡고 있습니다.

세계각국의 해외 선교와, 재난에 대한 성금모금 전달, 국내선교, 활발한 지역선교(조선족영어교실, 커뮤니티봉사 및 행사참여<추석및 구정 퍼레이드참석 등> 고등학생 장학금전달, 연변학교 장학금 전달 등 수없이 많은 활동을 하고 있습니다.

조 직 :

현재 우리교회는 교역자 11 명, 시무장로 11 명을 포함한 협동 원로장로 등 39 분의 장로님들과 원로권사 92 명, 157 명의 현역 권사님들이 교회를 섬기고 있습니다. 61 개의 구역과 23 개의 남녀 선교회의 소그룹활동을 활발히 진행하고 있습니다. 또한 커뮤니티를 위하여 제일유아원과 제일경로대학을 운영하고 있으며, 겨울에는 겨울성경학교와 여름방학에는 6 주간의 여름학교를 진행하고 있습니다.

Appendix K

주제: 쉼 터

2010년
전국 지도자 대회
진행 절차서

목 차

1. 대회개요

2. 대회 개최 목적

3. 대회 주제

" 쉼터 / Flagship Church"

4. 대회 준비 계획 수립

1. 후러싱제일교회 담임목사를 대회장으로 한다.
2. 대회장은 기존 전국대회를 참석하여 경험을 쌓은 사역자 및 성도들 중에서 준비위원들을 선정한다.
3. 대회장은 준비위원들과 협조하여 임원단(준비위원장, 총무, 회계, 서기) 및 부서장을 임명하고, 부서장은 업무의 특성에 따라 별도의 팀장을 임명한다.
4. 임원단은 대회 준비에 따른 모든 업무를 총괄하며, 각부서의 업무를 관리/지원한다.
5. 각 부서장은 대회가 원활히 진행될 수 있도록 임원단을 도와 세부 실천 계획을 수립하고 이를 시행한다.
6. 상기 행사 준비/진행 위원들은 전 교인의 효율적인 봉사와 참여를 위하여 노력한다.
7. 대회 준비/진행을 위한 모든 조직과 행사 준비/진행 위원들의 활동기간은 대회 평가기간을 감안하여 대회 종료 이후 2010년 6월 13일까지로 한다.
8. 단계별 진행 계획은 다음과 같다.

< 1단계 : 기본 계획 >

목표 주제어 선정	준비 위원장 총무 임원 선임	대회 디자인 (프로그램)
대회장	대회장	대회장
2009년 9월	2009년 9월	2009년 10월

< 2 단계 : 상세 계획 >

조직표 업무분장	기존대회 / 디자인 팀 보고	절차서 작성/배포	팀원확보	세부계획	대회 준비 점충/보완/ 지원/교육	팀멤버 기도회	대 내외 홍보
임원단	임원단	총무단	부서장/팀장	부서장/팀장	총무	준비 기도팀	전 부서
1/17/10	2/18/10	2/18/10	2/24/10	3/4/10	3/9/10		

< 3 단계 : 대회 진행 및 결과 >

대회 진행	대회 성과 분석 / 보고	사진자료 홍보물 / 발송
전교인	총무 / 부서장	총무단
D - 0	D + 6	D + 10

5. 대회 프로그램

본 대회 프로그램은 본부의 디자인팀과의 미팅에서 기본 틀을 정하고, 본 교회는 주제 강연 및 주제와 관련된 성공적인 사역 모델을 Workshop 등을 통하여 소개하며, 본부는 그외의 프로그램 진행을 위해 외부강사를 섭외하고 그 내용을 결정한다.

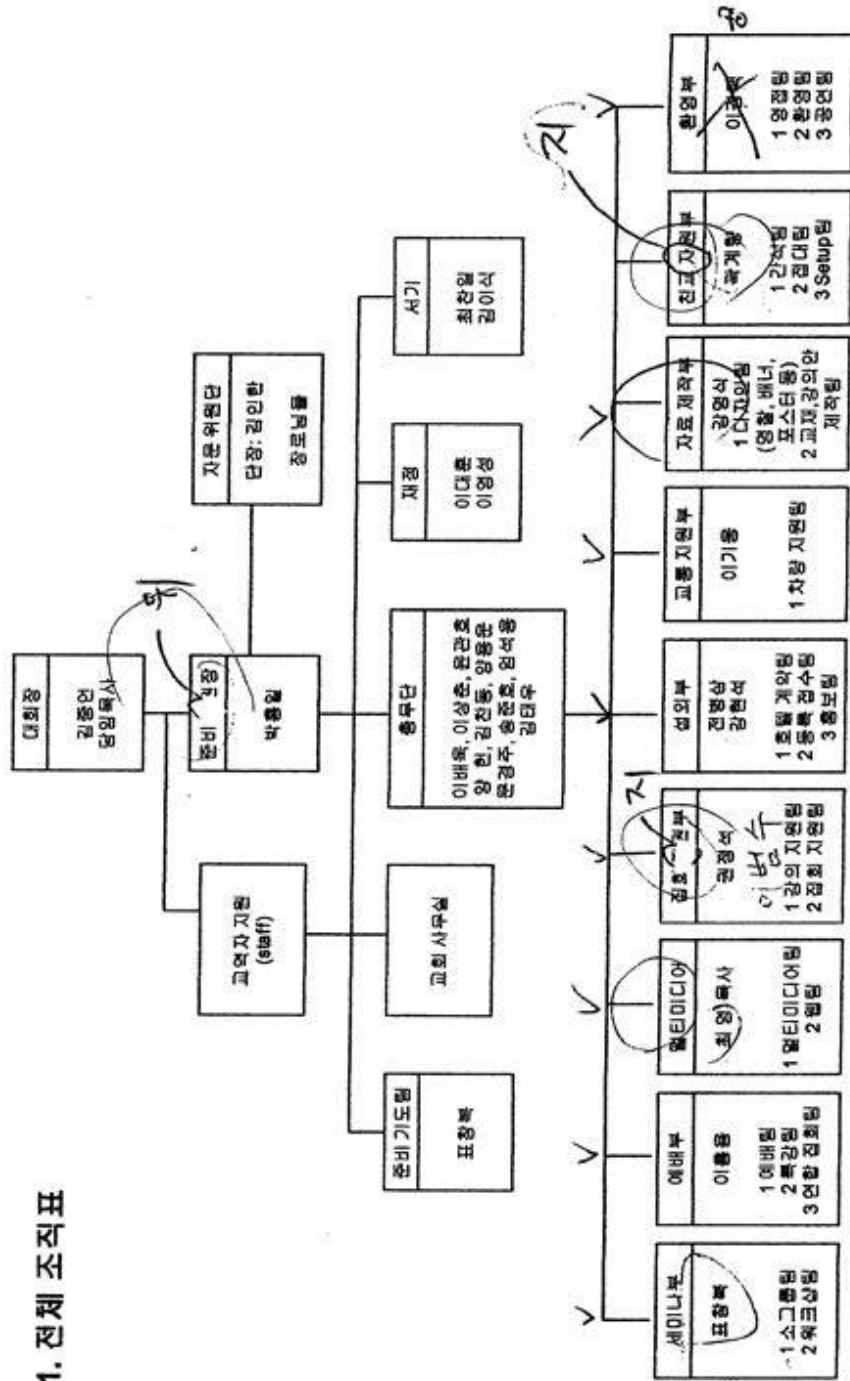
*프로그램 ~~일정표~~ (5/28 – 5/31) • ~~별지 첨부 (시간별 계획표)~~, [illegible])

형태	세부 내용							비고
	항목	제목	강사	시간	장소	참가자 관련 사항	참가 방식	
강의	주제 강의	쉼터 Flagship Church	대회장 (담임목사)	90분	교회 본당		전원 참석 (본 교인 포함)	
	특강	왜 소그룹인가?	장학순 목사 .	45분	교회 본당			
			정희수 감독 .	60분	연회장			
예배	개회 예배		박정찬 감독 .	45분	교회 본당			
	연합 집회	I.	김낙인 목사 ,	120분	교회 본당	8:15 - 10:00 15분 휴식 후 시작		
		II.	이훈경 목사	120분	교회 본당			
	주일 예배		담임목사	60분	교회 본당	주일 3부 예배 참석		
	폐회 예배		명의섭 장로	45분	교회 본당	성찬식		

Continued

형태	세부 내용							비고
	항목	제목	강사	시간	장소	참가자 관련 사항	참가 방식	
워크샵	신앙유산	세대간 신앙 유산의 전수	안영춘목사 박길재 목사	90분				공동강의
	영성 훈련	웨슬리 영성과 감리교 신학	이용보 목사	90분				
	Leadership	바람직한 UMC 평신도 리더쉽	한성훈 감리사	90분				
	연장자 사역	아름다운 삶, 아름다운 마무리	박혜수 사모	90분				
	선교	예루살렘에서 땅끝까지	FUMC 선교부	90분				
	재정	신실한 청지기	FUMC 재정부	90분				
	경조	우는자와 함께	FUMC 경조부	90분				
	바자	교회 바자는 이렇게	FUMC 총남여선교회	90분				
소그룹	Session 1	삶의 나눔	이성현 목사	90분	본당 및 각 교실			
	Session 2	말씀과의 만남	이성호 목사	90분	본당 및 각 교실			
	Session 3	예배와 섬김	김돈식 목사	90분	본당 및 각 교실			
	Session 4	영성과 기도	최성남 목사	90분	본당 및 각 교실			
	Session 5	교회와 전도	이창민 목사	90분	본당 및 각 교실			
시청각	홍보 영상	본 교회 소개		10분	교회	P.P.		
평가	설문지 작성	대회를 마치며	총무	10분	교회	참가자 의견 / 소감 작성		양식 준비
체험	섬김과 봉사	식사 / 준비 / 이동 / Workshop / 기타 등				팀원들의 섬김과 봉사 체험		

6. 대회 준비 조직 및 업무 분장

6-1. 전체 조직표

6-2. 부서별 업무 분장표

- 각 부서장은 임원단과 사전에 협의하여 부서별 업무 분장표를 작성하고, 부서장은 부서별 업무 분장표에 따라 부서별 상세 업무 계획표, 부서별 세부 일정표 를 작성한다. 각부서는 다른 부서와 협조 내지 조정이 필요한 경우, 업무의 추가/삭제/변경이 필요한 경우 임원단과 상의하여, 전체적인 대회 진행에 차질이 없도록 협조한다.
- 임원단 총무는 모든 부서별 상세 업무 계획표 및 부서별 세부 일정표를 취합하여 관리하고, 전체적으로 대회의 흐름이 원활하도록 각 부서간의 업무를 조정할 수 있다.

부서장 부서명	팀명 팀장	주요 업무	담당팀원		참여 일정	협조 부서 / 팀	Staff	지원 총무
			T/O	성명				
섭외부 (강현석) (전병삼)	발송팀 (Mail)	등록 신청서 Card와 브로셔 및 포스터 발송 (2회). 전화 확인. Return Card 접수 및 통계.						
	등록팀	발송팀 결과 (통계 자료)와 실제 등록자 대조 확인. 방배정. 당일 등록 접수 등						
	등록 도우미	참가자 물품 지급. 방 안내. 이름표 분배				필요시 선정		
세미나 준비부 (표창복)	소 그룹 팀	소 그룹 훈련 및 참가를 위한 부조장 선정 (15명 내외)						
	Workshop팀	Workshop 자료 및 교안 제작. 강사 선정.						

부서장 부서명	팀명 팀장	주요 업무	담당팀원 T/O	담당팀원 성명	참여 일정	협조 부서 / 팀	Staff	지원 층무
멀티 미디어부 (최 영 목사)	방송지원팀	체계적인 방송 및 취재 계획/실행						
	사진 기록	(공항 도착 ~ 종료 / 후기: 참가자, 강사, 팀 멤버 인터뷰)						
	영상 기록팀	향후 Documentary 제작후 제자국 홍보 및 교육 자료로 지원 모색 영상자료 지원 (FUMC 홍보 효과)						
	행사 취재팀	대회 후 사진첩 (봉사와 섬김의 모습 등)						
	Web 팀	홈페이지 이용 Web Update						
자료 제작부 (강영식)	바인더 제작팀	교육용 바인더 준비 (간편/Divider/펜 등) 대회 로고 / FUMC 로고 Print						
	배너/포스터 팀	환영 배너 / 대외 배너 부착 (교회/호텔/강의실 등) 포스터 제작, 부페, 공항용 피켓, 명찰 등						
교통 지원부 (이기용)	공항 Pick Up팀 운송 지원팀	행사 기간 중 이동 차량 지원 (차량 운영 계획)팀원 공항 – 호텔 – 교회 – 호텔 – 공항						
	주차 안내팀	외부 차량 교회 내 Parking 배제. 행사 차량 (Bus, Van, 행사 참석 차량(개인) 등 스티커 제작 하여 부착						

부서장 부서명	팀명 팀장	주요 업무	담당팀원 T/O	담당팀원 성명	참여 일정	협조 부서 / 팀	Staff	지원 총무
친교 지원부 (박계향)	간식 지원팀	강의 전/후 Break Time시 간식 준비 (Coffee, Tea, 쿠키) 간식 운반 및 Setting (소 그룹 Room, 식당, 친교실)						
	접대 팀 (식사 준비)	참가자, 팀 멤버 식사 재료 구입 및 준비 주일 만찬 대비 (250 명분)						
	Set Up 팀	친교실 식당 운용 계획 수립 (원탁 Table 수량 확인, 장식 등)						
예배부 (이홍용)	예배준비	행사 기간중 예배 및 특강, 연합 집회시 총괄 관리. (사회, 헌금, 기도, 특송, 말씀, 축도 등. 순서, 인원 배정 등) 방송, 영상 지원						
	연합 집회	찬양팀 선정						
	특강	강사 협조						
집회 지원부 (권정석)	강의 지원팀	소 그룹 Meeting 및 Workshop 준비 강사 지원						
	집회 지원팀	1. Room 확정 (강의실 소개, 이정표 부착) 2. 필요한 교육 물품 준비 (펜, Table, 칠판, 메모지 등) 3. 교육 장소 안내 및 홍보 4. Workshop 방송장비 확인 (마이크, PPT)						
Welcoming부 환영부 (이경덕)	영접팀	참가자 공항 도착 당일 영접(공항) 및 준비 차량까지 안내 호텔 환영 및 준비물 (명찰, 가방, 교재, T-Shirt 등)					교육부 김유경 찬양대	
	환영팀	본교회 입장시 환영 2회 (금, 월)						
	공연팀	주일 만찬시 공연 준비 (1시간 30분 식사시간 중에. 타 부서 협조)						

6-3. 부서별 상세 업무 계획(예시)

- 각부서장은 원활한 업무 수행을 위하여 부서별 상세 업무 계획을 작성하고, 임원단과 협의 하여 확정한다.

(교통 지원부) 세부 업무 분장 (예)

항목	세부 업무	담당업무		참여	협조사항	
		T/O	성명		팀/담당	세부내용
Pick Up	Pick-Up -> 교통지원 부원 전원					
Bus 및 차량운행	차량 준비 (계약, 수배) 별도 운영 계획					계약 여부 확인
공항 Pick Up 운송 지원 팀	공항 영접팀과 협조 (연락 방법 운용) (Local 항공사 사전 파악) 차량 도착시 자신 소개 (운전자) 및 환영 인사 Bus 탑승 안내원 1명 배치 (이동중 교회 NY/NJ 소개, 멘트, 음료수(물) 제공 교회 Van은 연착자 대기 (늦게) 개별이동. 강사님들 수송 차량 대기 준비				영접 (운전자) 배너 (차량)	무전기, Cell 차량내 음료수 미리
주차 안내팀	팀 멤버 (본 교회 교인) 차량 교회내 파킹 제한 방문자(행사) 차량 관리 (스티커 사용) 차량공간 표시 (팻말, Sign등 이용) 등					

6-4. 부서별 세부 일정표(예시)

- 각 부서장은 업무의 원활한 진행을 돕고, 부서별 상호 협조를 위하여 다음과 같이 세부 일정표를 작성하여 준비하며, 부서의 업무가 일정표에 따라 진행될 수 있도록 한다.

(교통 지원부) 세부 준비사항 일정표 (예)

팀명	세부 준비	일정표																					비고
	필요사항	~100	100	90	60	50	40	30	20	10	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	
픽업팀	팀원 섭외 / 확정 세부계획 수립 제출 (예산 포함) 차량(Bus) 계약 최종 확인																						
픽업팀	환영인사 / 자신소개 이동중 멘트 준비 / 숙지																						
픽업팀	최종 참가자 명단 / 항공 스케쥴 입수 (총무 확인)																						
픽업팀	도착 시간대 별 Pick Up 계획 (차량 / 인원) 수립																						
픽업팀	팀원 복장 / 명찰 / 배너 확인 참가자용 물품 접수 (행사당일 오전)																						
주차팀	참가자 Bus, Van 차량 통로 및 공간 확보																						

6-5. 세부 준비 진행 사항 점검 (진행 게시판)

임원단은 세부 준비 및 진행사항을 수시로 점검하여 행사 준비 및 진행에 착오가 없도록 하며, 행사일을 기준으로 하여 D -100일부터는 진행게시판을 제작하여 전교인의 관심과 참여가 이루어질 수 있도록 한다.

(대회로고) 2010 전국 지도자 대회 < 준비 현황판 D -　　일 >

"주제 : 쉼터 / Flagship Church"

일정 항목	일정																								비고
	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	

< 지도자 대회 준비 소식 >

1. 팀 멤버 현황 (부서 / 팀 / 팀 멤버)
2. 홍보 문구 부착

6-6. 총무단 업무

(총무단) 세부 업무 분장

항목	주요 업무	담당팀원		참여	협조 사항	
		T/O	성명		팀	세부내용
대외업무	- 제자국 연락 / 업무 협조		위원장			- 수료증 Certificate 발급 / 초대장
	- 참가자 명단, 항공일정 확보, 각부서 통보		총무		발송팀	- 도착 집중 시간대(12:00~15:00)를 편성하여 준비 - Laguardia 공항과 JFK 공항 외에 타 공항 Newark 공항 도착 미연 방지 (대회 등록 신청서 발송시 협조 요청 내용 삽입)
	- 각종 회의 자료 준비		총무			- 준비 기도회, 회의, 진행 본부 자료 등
	- 호텔 예약 / 스케쥴 협의		위원장		섭외팀	- 전반적인 지원 사항 (대회본부, 각 룸, 식사,)
	- Bus 대절 계획 수립		위원장		교통지원부	- 차량 지원 스케쥴
상세 프로그램 편성	- 강사진 제목 확인		총무		Staff	- 내용 입수 필요부서 전달 (예배) (자료제작)
	- 교육 / Workshop / 소 그룹 장소 결정		위원장		Staff	- 강의 지원팀 통보 지
	- 식사 장소 / 배식 방법 (서빙 or 급식 결정)		총무단		청년 EM	- 주일 저녁 만찬: 250명 분 준비
준비 지원	- 전체 대회 준비 진행사항 취합 / 전파		총무			
	- 지원 총무 (계획 / 자료 작성 지원)		지원 총무		각 부서	업무 분장표 참조 (행정지원/부서간 업무 협조/점검)
	- 현황판 / 진행 게시판 제작 관리 (Countdown)		총무단			- 수요일 / 주일 단위 정리 / 위치 - 교회 통로

항목	세부 업무	담당팀원		참여	협조 사항	
		T/O	성명		팀	세부 내용
대회 진행	- 진행 본부 운영		위원장			전체 진행을 위해 참가자와 같이 숙식
	- 진행 광고		위원장/총무			- 초안 준비 (프로그램 사이사이 필요사항 사전 준비)
참가자 관리	- 소 그룹 편성 (연령별)		총무단			- 참가자 도착전 분리 / 리스트 확보: 이름표
	- 소 그룹 도우미 확보		총무단			- 소 그룹 인솔 / 안내 / 편의 제공
	- 좌석 배치도 (소 그룹별)		총무단			- 전체 모인 후 해당 룸으로 이동 / 출솔용이
홍보 지원	- 대내 홍보 전략 (개요/목적/결과)		장/총무		홍보팀	- 부서장/팀장 교육을 통한 팀 멤버 확보, 참여도 향상
	- 대외 홍보 자료 지원		총무		홍보팀	- 기존 대회 / 본 대회 등을 위원장/총무로 부터 입수
	- 전 교인 홍보		장/총무			주일 광고 (예배시)
연락	- 비상 연락망 준비		총무		전체	- 부서/팀장 Email 주소 / Cell Phone
						- 강사진 비상 연락망
기도회	- 기도회 일정 수립		총무		준비기도팀 (표창복)	- D-Day 기준 D-100일 부터 시작
	: 전 팀멤버 참가 (금요 찬양 예배)					D-100 ~ 30: 주 1회 매 주 (금)
						D-30 ~ 0: 주 2회 매 주 (화,금)
준비 위원회	- 위원장/총무단 회의 (Coffee Break) (매주일 예배 후)		총무단			- 부서장/팀장 업무를 덜어 주기 위해 지원총무가 사전 진행 사항을 파악하여 회의 참석/취합
	- 대회 평가서 준비 (설문지)		장/총무			
기타 업무	- 필요시 긴급 예산 편성		장/총무		재정부	
	- 연합 집회 주보/찬송 Copy 준비				예배부	- 예배 순서 / 기도 / 성경봉독 / 축도 / 특송 / 찬조연주자
	- 만찬 지원		지원 총무		통번팀 공연팀	- 성극 / 독창, 중창 / 프로그램 작성 지원
	- 사진전 협조 / 대회 성과 발송		총무단			
특기사항	모든 부서 / 팀장은 특별한 협조와 지원이 필요할 경우 언제든지 지원 총무에게 요청한다.					

7. 예산 (재정 관리 팀)

부서	항목	구분	내역	예산	담당	집행	비고

8. 대회 진행

- 대회 진행은 진행 본부를 호텔과 교회에 두고, 참가자와 함께 숙식 및 행사 참여를 하며, 대회를 진행 하도록 하고, 준비 체계를 진행 단계로 전환하여 운영한다. 대회 본부를 정하고, 현장에서 보다 효율적으로 진행한다. 준비 위원장을 진행 위원장으로 한다. 진행과 관련하여 "팀 멤버 세부 일정표"를 팀 멤버 들이 숙지하여 진행에 착오가 없게 한다.

8-1. 대회 진행 본부 운영

항목	내용	구분	비고
프로그램 진행	순서 소개: 위원장 (강의, 특강, 워크샵, 소 그룹), 총무, 진행 광고	숙식	참가자 관리
팀멤버 진행확인	각 팀 멤버 준비사항 사전 확인 / 긴급 지원 사항 발생시 조치	숙식	
의료팀	응급 환자 지원	숙식	
진행 보조 팀원	팀원(2)명, 긴급 지원, 예비 인력	-	

8-2. 팀 멤버 세부 일정표

(추후 작성)

9. 대회 성과 분석 및 보고

(추후 작성)

2010 전국지도자대회 설문조사서 분석

1. 참가인원:	강 사 : 18 명 부조장 : 24 명(본교회) 참가자 : 171 명(Local 등록 12 명 포함) 계 : 213 명
2. 설문 조사서 응답자:	151 명/ 171 명중(88%)
3. 참가 성별:	남 자 : 72 명(48%) 여 자 : 77 명(52%)
4. 참가 연령대:	20 대 : 2 명(1%) 30 대 : 6 명(4%) 40 대 : 32 명(21%) 50 대 : 69 명(46%) 60 대 : 41 명(28%)
5. 참가자 직분:	교역자 : 21 명(14%) 장 로 : 18 명(12%) 권 사 : 49 명(33%) 집 사 : 50 명(33%) 성 도 : 11 명(8%)
6. 참가 회수별:	1 회 : 75 명(50%) 2 회 : 37 명(25%) 3 회 : 12 명(8%) 4 회 : 11 명(7%) 5 회 : 15 명(10%)

2010년 KUMC 전국지도자대회에 대하여 다음과 같이 설문을 드리오니 성심껏 대답해 주시기를 부탁드립니다.

먼저 본인에게 해당되는 사항에 표시해주시기 바랍니다.

성별: ○ 여성 ○ 남성
연령: ○ 20대 ○ 30대 ○ 40대 ○ 50대 ○ 60대이상
직분: ○ 교역자 ○ 장로 ○ 권사 ○ 집사 ○ 성도

1. 2010년 대회를 포함하여 지금까지 전국지도자 대회에 몇 번 참석하셨습니까?
○ 처음 ○ 2번째 ○ 3번째 ○ 4번째 ○ 5번째이상

2. 금번대회 준비에 대한 전반적인 평가를 부탁드립니다.

	매우좋음	좋음	나쁨	매우나쁨
공항에서의 영접 절차				
호텔에서의 대회등록 절차				
교통편 (호텔 - 교회)				
교회에서 준비한 음식				
바인더 자료 제작				
만찬 시 공연				
봉사자의 섬김의 자세				

특별히 좋았던 점이나 나빴던 점은 무엇입니까?

뒷면에 계속 -

3. 금번 대회에서 진행된 프로그램에 대한 전반적인 평가를 부탁드립니다.

	매우좋음	좋음	나쁨	매우나쁨
주제 강연				
특강				
소그룹				

본인이 참석한 워크샵

	매우좋음	좋음	나쁨	매우나쁨
세대간 신앙유산의 전수				
웨슬리 영성과 감리교 신학				
바람직한 UMC 평신도 리더쉽				
연장자 사역				
예루살렘에서 땅끝까지				
신실한 청지기				
우는 자와 함께				
교회바자는 이렇게				

기타 의견 및 건의 사항

4. 각 소그룹 모임을 통해 느끼신 점은 무엇이며 유익한 점이 있다면 무엇입니까?

5. 이번 대회에 참석하시어 얻으신 성과나 받으신 도전은 무엇입니까

6. 앞으로 전국지도자 대회에 추천할 프로그램, 주제나 강사가 있다면 적어 주시기 바랍니다.

7. 후러싱 제일교회를 방문한 느낌 소감을 적어 주시기 바랍니다.

설문에 응해 주셔서 감사드리며, 주님의 은혜와 평강이 가득하기를 바랍니다.

Appendix M

2010 전국지도자대회 설문조사서 분석

1. 참가인원:	강 사 : 18 명 부조장 : 24 명(본교회) 참가자 : 171 명(Local 등록 12 명 포함) 계 : 213 명
2. 설문 조사서 응답자:	151 명/ 171 명중(88%)
3. 참가 성별:	남 자 : 72 명(48%) 여 자 : 77 명(52%)
4. 참가 연령대:	20 대 : 2 명(1%) 30 대 : 6 명(4%) 40 대 : 32 명(21%) 50 대 : 69 명(46%) 60 대 : 41 명(28%)
5. 참가자 직분:	교역자 : 21 명(14%) 장 로 : 18 명(12%) 권 사 : 49 명(33%) 집 사 : 50 명(33%) 성 도 : 11 명(8%)
6. 참가 회수별:	1 회 : 75 명(50%) 2 회 : 37 명(25%) 3 회 : 12 명(8%) 4 회 : 11 명(7%) 5 회 : 15 명(10%)

7. 금번 대회 준비에 대한 전반적인 평가는 ?				
	매우좋다	좋다	부족함	매우부족함
1. 공항에서영접절차	59 명(84%)	11 명(16%)		
2. 호텔에서등록절차	104 명(78%)	28 명(21%)	2 명(1%)	
3. 교통 편 (호텔<->교회)	92 명(67%)	44 명(32%)	1 명(1%)	
4. 교회에서 준비한음식	116 명(78%)	33 명(22%)		
5. 바인더 제작	91 명(63%)	50 명(35%)	3 명(2%)	
6. 만찬시 공연	97 명(68%)	46 명(32%)		
7. 봉사자의 섬김자세	134 명(90%)	15 명(10%)		

8. 특별히 좋았던점 과 부족했던점은 ? (151 명중 80 명 응답)

(1) 좋았던 점

- 기획이 좋았고, 음식이 정성스럽다. 부조장님들의 배려에 감사.
- 큰 대회를 작은 일까지 세심하게 배려해주심에 FUMC 에 감사.
- Check-out 때 가방을 다른 Van 으로 운반해 준것.
- 모든것이 특별하고, 각별했습니다.
- 진심으로 봉사를 하시고 있다는 마음이 느껴졌습니다. 도전이 됩니다.
- 화장실과 주변 통로에 정성을 많이드려 감사합니다.
- 스쿨버스 이용에 대단히 이색적입니다.(가격 절약, 좋은 생각)
- 공항영접이 매우 부드러워 좋았습니다.
- FUMC 성도님들의 마음에서 우러나오는 도우미들의 협조에, 깊은 감명을 받고, 호텔과 교회 이동간,숙박 및 교회 시설이 매우 훌륭합니다.
- 아이들 프로그램을 준비하여주셔서, 아이들과 동행할수 있어서 좋았습니다.
- 음식이 너무 맛있습니다.
- 공연이 가족적이어서, 좋았습니다.
- 준비를 너무 철저히하여주셔서, 섬김받는입장에서, 매우감사하고,마음속에 깊이 남는것이 있습니다.
- 봉사자들의 꾸준한 자리지킴속에서, 계속적인 관심을 가져주어서 감사 합니다.
- 잘 훈련된 교회입니다.
- 마음으로 맞아주시는 모습이 너무 좋았습니다.(감사의 얼굴, 웃는얼굴, 기쁜얼굴,예수님의 얼굴을 당신들은 갖고 계십니다.) 감사합니다.

(2) 부족한 점은 ?

- 소 그룹 시간이 너무 짧았습니다.
- 대회 일정이 너무 타이트 합니다.
- 끝나는 시간 사이사이 쉬는시간이 필요합니다.
- 스피커 볼륨이 너무 크다.
- 공간(행사장:친교실)이 좁아 불편하다. (인원이 많이 등록하여)
- 수업용 가방에 이름표, 바인더에도 소속 교회및 조별표시.
- 마지막 인사때, 소그룹 조장및 강사 소개가 없었음.
- 시간이 지켜지지않음(금요일 저녁)
- Workshop 시간이 너무 길다.

(3) 건의 사항

- 한번쯤 조별 자유시간을 가졌으면.
- 체조 및 스트레칭 시간이 필요함.
- 점심은 간단한 메뉴로 하면 !
- 소그룹 시간 및 회수를 늘렸으면 합니다.
- 차 세대 지도자 초청 강연.

9. 금번대회에서 진행된 프로그램에 대한 전반적인 평가는 ?				
항 목	매우좋다	좋 다	부족함	매우부족함
1. 주제강연(146)	88 명(60%)	58 명(40%)		
2. 특강(140)	73 명(52%)	66 명(47%)	1 명(1%)	
3. 소그룹(143)	104 명(73%)	38 명(26%)	1 명(1%)	
4. 세대간신앙 유산의전수(87)	67 명(77%)	19 명(22%)	1 명(1%)	
5. 웨슬리영성과 감리교신학(70)	53 명(76%)	16 명(23%)	1 명(1%)	
6. 바람직한 UMC 평신도리더쉽(92)	68 명(74%)	24 명(26%)		
7. 연장자사역(75)	56 명(75%)	19 명(25%)		
8. 예루살렘에서 땅끝까지(66)	19 명(29%)	40 명(60%)	7 명(11%)	
9. 신실한 청지기(38)	21 명(55%)	17 명(45%)		
10. 우는자와 함께(42)	38 명(90%)	4 명(10%)		
11. 교회 바자는 이렇게(42)	24 명(57%)	18 명(43%)		

10. 각 소그룹 모임을 통해 느끼신 점이 무엇이며, 유익한 점이 있다면 무엇입니까?

- 모든 아픔은 서로가 다 가지고 있다.
- 마음을 열수가 있어서 좋았다.
- 다른 교회의 분위기를 느꼈고, 그것을 배우므로 좋았다.
- 신앙 간증에 꼭 필요하고, 좋은 간증의 나눔이었습니다.
- 자기의 느낀바를 서로 나눌수 있어서 좋았습니다.
- 나눔을 통해 깨닫고,은혜를 받을수 있어서 좋았습니다.
- 시간이 너무 짧았습니다.
- 소그룹 활동이 얼마나 중요하고, 교회 성장에 도움이 된다고 느꼈습니다.

11. 이번 대회에 참석하시어 얻으신 성과나 받으신 도전은 무엇입니까 ?
• 좋은 분들과의 만남. • 섬김과 복음의 증거. • 더욱 힘써 교회를 위하여 봉사 하여야겠다. • 우리교회도 열심히 성장하여, 이런행사를 함으로 모든 교인이 은혜를 받았으면. • 진지하게 임하는 성도님들의 태도. • 소그룹에 대한 중요성과 교회의 본질에대하여 다시 생각하게 됩니다. • 작은 교회가 많이 참석할수 있는 방법이 있었으면 합니다. • 다시한번 도약할수 있는 기회가 생겼고, 충분한 영적인 쉼터가 되었습니다. • 소그룹의 실제적인 Practice 를 경험하고, 감명 받았습니다.

12. 앞으로 전국지도자대회에 추천할 프로그램, 주제가 있다면 적어주시기 바랍니다.
• 마음 치유의 교육 프로그램. • 노인을 섬기는 프로그램. • 성령체험 • 이론 보다는 실제적인 체험에 대하여. • 구체적인 연장자 사역 • 여성사역 • 한어권 청년 Leader 를 위한 부분이 있어으면 합니다. • Vision 있는 E.M 프로그램 활성화 강연. • 신실한 청지기 Workshop 을 연합감리교 총회에서 강연 했으면 합니다.
후러싱 제일 교회를 방문하신 느낌(소감)을 적어 주시기 바랍니다.
• 자원 봉사자의 성실함과 많은 숫자에 놀랐습니다. • 섬세하고 효과적으로 세분된 진행에 감동을 받았습니다. • 본을 받았으면 좋겠습니다. • 신실한 마음으로 섬기시는 모습을 보았습니다. • 하나님이 기뻐하시는 교회. • 연세드신분들이 웃는 얼굴로 매일 봉사하시는모습에 감동을 받음. • 교회가 주제(쉼터)처럼 편안하고, 교회식구들로부터 쉼터란 느낌을 받는다. • 모든 봉사자들의 표정이, 밝고 아름답다. • 자유하면서도 신앙교육이 잘 훈련된 교회. • 섬기는 자들의 본이 되시는 후러싱제일교회 교우들께, 감사드립니다. • 축복 받은 교회 입니다.

- 살아계신 하나님이 역사 활동하심을 느끼고 갑니다. "우는 자와 함께" 에서 많은 도전을 받고 갑니다.
- 따뜻함과 진실함이 있는 교회 입니다.
- 목사님을 신뢰하고, 기쁨으로 섬기는 모습, 우는자, 가난한자의 필요를 채워주시는 교회.
- 하나가 된 체계적인 모습에 감탄함.
- 너무 *Organize* 가 잘 되어있는 Volunteer 들의 활동에,감사와 찬사를 드립니다. 아름답습니다.
- 봉사자들을 보고, 교회는 이렇게 되어야 된다고 배웠습니다.
- 신세대와 구세대의 아름다운 Harmony 를 이룬 교회입니다.
- 쉼터로서 정말로 쉬었습니다.
- 하나님의 향기를 이 지역에 가득채우는 아름다운 교회로 느껴집니다.
- 교회를 깨끗이 관리하고, 조직적으로 잘 준비된것 같아 감사합니다. (특히 안내하시는분들의 성심을 다하시는 것이 보입니다.)
- 제일 알찬 지도자 대회 였습니다. (3회째)
- 너무 Volunteer 들이 사랑을 느낄수 있도록, 배려해 주심에 진심으로 감사드리며,우리교회에서 오신분들이 이러한 것들을 많이 배우고 돌아갑니다. 특히 여선교회 회원들의 봉사는 이것자체가 선교엿습니다. (#98)
- 한분 한분 너무 친절하시고, 모든 일에 하나하나 빈틈없이, 준비하신 모든 성도님들을 보면서, 은혜를 받았습니다. 저희 교회에서도 행사가 있을때, 저희도 이러한 모습이 되어야겠습니다.   감사합니다.

Appendix N 1

2010 전국지도자 대회

소그룹 활성화와 리더십 개발로 하나님나라 확장해 간다

한인연합감리교회 목회자와 평신도를 위한 리더십 훈련프로그램으로 매년 메모리얼데이 주말을 이용해 3박 4일 동안 열리는 전국지도자대회가 올해는 뉴욕에 위치한 후러싱제일교회(www.fumc.net)에서 열렸다. 전국지도자대회는 파트너교회연합회가 주관하고 총회제자훈련부와 한인목회강화협의회의 후원을 받아 개체 교회가 주최하고 있다. 올해의 주제는 "쉼터"로 후러싱제일교회의 사역과 목회모델을 통해 선교와 다양한 사역들을 통해 배우고 도전 받는 시간을 가졌다. 아울러 다양한 워크숍과 소그룹 훈련으로 짜여있어 참석자들이 한인목회강화협의회에서 발행한 소그룹 자료집 "만나고 싶습니다"를 통해 훈련 받고 소그룹리더 인증서도 받을 수 있었다.

"전국지도자 대회는 목회자와 평신도가 함께 와서 훈련 받고 있는데 해를 거듭하면서 더 많은 분들이 참석해 훈련 받고 돌아가니 참 좋습니다"라고 대회 소감을 밝힌 파트너교회연합회 이성현 목사는 매년 개최 교회를 방문해 그 교회의 목회 스토리를 보고 듣고 배우면서 모든 교회가 함께 도전 받고 성장해 나갈 수 있도록 이 대회가 돕고 있다고 했다. 이목사는 2007 년 호스트 교회로 이 대회를 개최하면서 "목회자는 지난 목회에 대해 새롭게 정립하고 앞으로 나갈 목회방향을 바르게 세울 수 있는 기회가 되었고, 교회는 이 대회를 통해 새로운 평신도 인재들을 더 많이 발굴해 낼 수 있었다"고 회상하며 교회가 한 단계 더 성장하는 계기가 된다고 했다.

지난 6 년 동안 총회제자훈련부에서 이 대회를 기획하며 이끌었던 최성남 목사는 이 대회를 마지막으로 개체교회 목회자로 돌아가며 "한인연합감리교회 안에 평신도 리더십이란 운동(movement)을 할 수 있어 감사하고, 우리 안에 네트워킹이 이뤄지고 교회 간에 서로 연결되어 커뮤니티를 이뤄갈 수 있어 보람되었다"고 밝히며 "더 많은 평신도들이 개체 교회 안에서 신실한 종(servant leader)으로 교회를 섬기고 세워가기를 희망한다"고 했다. 또한 이 대회가 대형 교회를 대상으로 한다는 잘못된 인식을 버리고 많은 소형 교회들이 함께 참석하여 모든 교회가 활력을 찾고 함께 성장했으면 좋겠다고 했다.

2010 년 대회를 준비하고 주최한 후러싱제일교회 김중언 목사는 "우리 교회의 모습을 진솔하게 보여주고 각 교회 목회와 사역에 도움이 되었으면 좋겠다"고 밝히며 이 대회를 통해 우리 교회를 부러워하기 보다는 본받고 싶은 교회로 기억되길 바란다고 말했다. 준비위원장으로 대회를 준비한 후러싱제일교회 박흥일 장로도 가능하면 대회의 외형에 치우치기 보다 선교와 지역사회 활동에 더 적극적인 교회의 진실된 모습을 위해 교회가 절약할 수 있는 부분은 최대한 절약하였고, 교회의 젊은 층들이 조직이나 기획에서 컴퓨터 기술 등을 이용해 빠르고 신속하게 대회를 준비할 수 있었다고 밝혔다. 또한 예배, 영접, 차량, 식사 등 남녀노소 함께 섬김의 자세로 대회를 준비하고 섬겨주어 감사하다고 했다.

첫째 날 개회예배 설교에서 박정찬 감독은 교회의 사명은 "지도자를 배출하는 교회가 되는 것"이라고 말하며 부름 받은 자들에게 믿음의 진보가 있어야 한다고 했다. 박 감독은 불과 2 세기 전만 해도 미국 인구 5 명 중 1 명이 감리교인으로 사회 전반에 걸쳐 영향력을 주던 감리교회가 이제 교인 감소라는 안타까운 상황이 되었다고 지적하고, 이제 주님 사랑, 처음 사랑을 다시 회복하고 사도행전 2 장의 역사를 다시 쓰자고 역설했다.

이번 대회에서는 특별히 소그룹리더 세우기에 많은 시간을 할애했고, 5 번에 걸쳐 소그룹 자료집 "만나고 싶습니다"를 통해 훈련 받는 시간을 가졌다. 먼저 저자들이 소그룹의 5 가지 원리—삶의 나눔, 말씀과의 만남, 예배와 섬김, 영성과 기도, 교회와

전도—를 기초해 설명하고 18개 소그룹으로 나눠 실제 소그룹 모임을 가지며 소그룹의 원리와 실재를 적용하며 삶과 말씀을 나누는 시간을 가졌다. 소그룹과 관련해 한인목회강화협의회 장학순 목사는 개체교회 목회와 성장에 패러다임 쉬프트가 필요하다고 역설하며 기존의 성장모델 보다는 소그룹을 통한 철저한 제자양육을 통해 배가운동을 이루는 것이 장기적으로 효율적이며 또한 능력 있는 교회와 제자로 크게 성장하게 된다고 강조했다.

드림교회에서 소그룹 샘터지기로 섬기고 있는 신정훈 집사는 이번 대회를 통해 미 전역에서 참석한 분들과 또 하나의 소그룹 모임을 가지면서 교제와 사귐의 폭을 넓힐 수 있어 좋았다고 말하며 "소그룹은 삶의 아픔과 기도 제목을 나누고 서로를 위로하고 말씀 안에서 용기와 힘을 얻을 수 있다"고 했다. 신 집사는 드림교회에서도 매월 모이는 속회를 매주 모이는 소그룹 샘터로 바꾸면서 정착하기까지 힘든 점이 있었지만 지금은 모든 소그룹 멤버들이 매주 샘터 모임을 기대하고 기다린다고 말하며 더 많은 교회들이 이런 대회를 통해 훈련 받고 소그룹이 더 많이 확산되었으면 좋겠다고 했다.

이번 대회는 또한 8번의 워크숍이 있었다. "우는 자와 함께"라는 후러싱제일교회 경조부 워크숍에 참석했던 시카고한인제일연합감리교회 염열훈 권사는 교회가 다른 부서들과 협력하여 교인들을 처음부터 끝까지 사랑과 헌신으로 돌보는 모습에 도전이 되었고 생의 마지막을 은혜와 위로로 가족과 함께할 수 있도록 준비하고 배려하는 경조부 사역에서 많은 것을 배우게 되었다고 했다. "세대간 신앙 유산의 전수" 워크숍에서 큰 도전을 받았다는 델라웨어한인연합감리교회 궁미정 집사는 아이들을 키우면서 신앙 전수의 의미와 간혹 언어문제 등으로 아이들에게 신앙을 전수하기 힘들었던 부분까지 섬세하게 방법까지도 알려주어 도움이 많이 됐다고 했다. 하와이 그리스도연합교회에서 오신 김재연 집사는 이번 워크숍을 통해 지역선교에 대해 색다른 모습에 도전이 많이 되었고 지역선교에 교회가 더 많이 앞장서고 헌신해야겠다는 생각을 갖게 되었다고 했다.

여선교회전국연합회 회장 임성해 권사는 젊은이와 여성들이 소그룹 테이블 리더와 부리더들로 참여해서 좋았다고 말하면서 앞으로는 예배와 순서에서도 남성 위주로 짜여있는 틀에 여성들도 참여시켰으면 좋겠다는 의견을 냈다.

이번 모임에서 파트너교회연합회는 새로운 임원진을 구성했다. 회장에는 아콜라연합감리교회 안명훈 목사, 부회장에는 시카고한인제일연합감리교회 김광태 목사, 총무에는 체리힐연합감리교회 고한승 목사, 서기는 와싱톤제일교회 정성호 목사를 선출했고, 회계는 내쉬빌연합교회 강희준 목사가 연임하게 됐다. 파트너교회연합회는 파트너교회 이사 모임을 매년 가을에 갖고 목회 정보도 나누고 전국지도자대회를

호스트 할 교회의 목회 이야기도 듣고 또 그 지역에서 성공적인 목회를 하고 있는 건강한 교회를 방문해 배우고 도전 받는 시간들을 다시 갖기로 했다.

2011 년 전국지도자대회는 하와이 그리스도연합감리교회(www.kcumc.org)에서 개최한다.

글쓴이: 김광기 목사, 연합감리교회공보부 TN (dkim@umcom.org)
올린 날: 2010 년 6 월 11 일

Comments will be moderated. Please see our Comment Policy for more information.

Appendix N 2

쉼으로 부르시는 주님의 초청이 있는 교회

12 년째 전국지도자대회가 메모리얼데이 주말에 모이고 있습니다. 처음 4 년은 연합감리교회 제자부가 위치한 내쉬빌에서 모였는데 2003 년부터 각 개체교회에서 이 대회를 호스트 하는 형식으로 바뀌었습니다. 목적은 호스트 하는 교회의 목회 이야기를 나누며 함께 배우고 경험하는 것입니다. 또한 목사와 평신도가 같이 참여함으로 각 교회에 주시는 하나님의 꿈을 함께 꾸며 그것을 이루어 가는데 그 목적이 있습니다. 언제부터인가 전국지도자대회의 아름다운 전통으로 내려오고 있는 것 중 하나가 주일 저녁 만찬 때 호스트 교회에서 여러 종류의 쇼를 준비하여 참석한 멤버들을 즐겁게 해 주는 것이며, 폐회예배의 설교는 전년도 호스트 교회 평신도 준비위원장이 하는 것입니다.

지난 주말 뉴욕 후러싱제일교회에서 열린 2010 전국지도자대회가 그 어느 때 보다 많은 사람들이 참여한 가운데 성황리에 끝났습니다. 우리 드림교회에서 모두 13 명이 참석했습니다. 물론 이번 대회에서 호스트 교회인 후러싱제일교회의 목회 이야기를 담임목사이신 김중언 목사님의 주제 강의와 후러싱제일교회 사역부가 준비한 워크숍을 통해 듣고 배우는 시간을 가졌습니다.

이번 대회의 주제가 '쉼터'였는데, 이것은 후러싱제일교회가 추구하고 있는 교회론 가운데 하나였습니다. 김목사님께서 주제 강의에서 말씀하시길 '삶터에는 일터와 쉼터'가 있다고 하시면서 교회가 쉼터가 되어야 한다고 역설하셨습니다. 교회는 '쉼으로 부르시는 주님의 초청이 있는 곳이고, 양을 먹이고 돌보는 곳이며, 만민이 기도하는 집, 그리고 교회는 본질적으로 목적을 수행하는 기구가 아니다'라고 했습니다. 그리고 복음의 본질에 충실한 교인들이 일터인 세상을 변화시키는 역할을 담당하게 될 것이라고 했습니다.

또한 교회는 'Flagship Church(기함)'가 되어야 한다고 했습니다. Flagship 은 함대에서 나온 개념입니다. 예를 들어 미국의 제 7 함대는 미국 태평양 함대에 속해 전진 배치된 함대로서 70 여 척의 배와 200 여 대의 비행기, 4 만 여 명의 해군과 해병대로 구성되어 있습니다. 함대는 항공모함을 비롯해서 구축함, 잠수함, 이지스함, 수송선, 상륙정, 의료선 등 여러 가지의 기능을 가진 수많은 배들로 구성되어 있습니다. 그리고 그 중에는 기함(flagship)이 있습니다. 제 7 함대의 기함은 '블루리지함'이라고 합니다. 이

기함에 함대 사령관인 해군 중장이 승선해 있고 참모들이 모여 모든 전략을 세우고 함대를 지휘합니다. 총 사령관인 예수 그리스도께서 교회의 머리가 되셔서 교회의 방향과 마땅한 본분을 친히 지휘하시고 작전을 수행하며 모든 교회들의 본이 되고 방향을 제시하는 교회가 되자는 것입니다.

특별히 이번 대회에서는 소그룹 목회에 포커스를 두었습니다. 한인목회강화협의회에서 출판한 <만나고 싶습니다>를 가지고 '소그룹 리더 세우기 훈련'을 위한 강의와 소그룹 모임을 가졌습니다. 200 명의 참석자들은 18 개 소그룹으로 나뉘어 모였고 그 중 8 개 소그룹의 리더를 우리 교회에서 맡았습니다. <만나고 싶습니다>의 저자 중 하나인 저도 강의를 하였고, 제 아내도 '연장자 목회' 워크숍을 인도했습니다. 이번 전국지도자 대회에서 우리 드림교회가 한 몫을 감당했습니다. 소그룹 리더로 수고하신 여러분들께 감사 드립니다. 3 년 전 우리 드림교회에서 전국지도자대회를 호스트 하면서 가졌던 생각은 우리의 것을 다른 교회와 나누자는 것이었습니다. 한인연합감리교회에서 중점을 두고 있는 소그룹 사역을 위해 앞으로도 우리 드림교회가 나누어야 할 부분이 많이 있을 것 같습니다.

글쓴이: 이성현 목사, 드림교회 CA
올린날: 2010 년 6 월 4 일 연합감리교회 공보부 TN

'쉼'과 '힘'

저는 지난 5월 28일(금)부터 31일(월)까지 열린 '제 12 차 연합감리교회 전국지도자 대회'에 참석하고 왔습니다. 전국에 있는 40여 개의 한인연합감리 교회에서 200여 명의 참가자들이 뉴욕의 후러싱제일교회에 모였습니다. 메모리얼 데이 연휴에, 세상적인 '쉼' 대신 영적인 '힘'을 얻겠다고 모인 참가자들의 뜨거운 열기로 대회가 시작되었습니다. 개회예배는 뉴욕연회의 박정찬 감독님께서 맡아 주셨고, 이어지는 저녁집회는 김낙인 목사님(하와이 그리스도연합감리교회)과 이훈경 목사님(디트로이트한인연합감리교회)께서 인도하셨습니다. 폐회예배는 지난 대회 준비위원장이 말씀을 전하는 전통에 따라, 시카고 제일한인연합감리교회의 맹의섭 장로님께서 맡아 주셨습니다.

특히, 이번 대회에는 연합감리교회 한인목회강화협의회(사무총장 장학순 목사)에서 출간한 소그룹 리더 훈련 교재인 "만나고 싶습니다"가 소개되었고, 5번에 걸친 강의가 저자들에 의해서 진행되었습니다. 저도 이 교재의 저자 중 한 사람으로 강의를 인도하였습니다. 끼니마다 후러싱제일교회에서 정성으로 준비한 음식이 제공되었고, 주일 저녁 만찬은 식사와 함께 다채로운 공연으로 참가자들에게 감동을 주었습니다.

이번 대회에서 만나 많은 분들이 저희 '좋은씨앗교회'를 기억해 주셨습니다. '2006년 "전국지도자대회"를 전 교우들이 힘을 합쳐 치러낸 저력 있는 교회'라고 칭찬을 아끼지 않으셨습니다. 또 대회 마지막 날 저녁 만찬의 전통은 좋은씨앗교회에서부터 시작되었다는 이야기를 들었습니다. 저희 교회가 이처럼 좋은 전통을 세웠다는 이야기를 들으니 담임목사인 제 어깨가 으쓱했습니다. 아쉬운 것은 이처럼 좋은 행사에 교우들이 많이 참석 지 못한 것이었습니다. 내년에는 하와이서 개최된다고 하니 미리 계획을 세워 많은 분이 참석할 수 있으면 좋겠다는 생각을 했습니다.

이번 대회가 열린 '후러싱제일교회'의 김중언 담임목사님의 '쉼'과 '힘'에 관한 두 번에 걸친 주제 강연이 있었습니다.

첫 번째 주제 강연을 통해 '쉼'에 대한 이야기가 소개되었습니다. 세상에는 일터가 있지만, 교회는 쉼터가 되어야 한다고 했습니다. 일터에는 '생존경쟁, 약육강식, 적자생존'이 있다면 쉼터에는 '상호이해와 협조, 돌봄'이 존재해야 한다고 했습니다. 일터는 '삶의 수단'이지만, 쉼터는 '삶의 목적'이라고 했습니다. 일터에는 '대가와 보상'이 있지만, 쉼터는 '봉사와 희생, 그리고 베풂의 기쁨'이 있는 곳이라고 했습니다. 쉼터와 같은 교회는 '부르시는 주님의 초청'이 있는 곳이라고 했습니다.

두 번째 주제 강연은 '힘'에 대한 것이었습니다. '후러싱제일교회'를 플래그쉽 교회(Flagship Church)라고 소개했습니다. 플래그쉽은 함대를 지휘하는 배를 의미합니다. 함대에는 여러 기능을 가진 배들로 구성되지만, 호화여객선은 없다고 했습니다. 또한, 신앙에는 훈련이 없다고 했습니다. 교회는 사명을 향해 나가는 영적 전쟁의 실제상황이라고 설명하면서, 후러싱제일교회를 그 전투의 지휘 본부라고 소개했습니다. 그 사명을 감당하는 예로 후러싱제일교회는 연회분담금을 매년 65만 불씩 낸다고 했습니다. 지역 방송국을 후원하고, 해외선교에 힘쓴다고 했습니다. 교회 재정은 적자운영이지만, 해야 할 일은 하는 '힘'있는 교회라고 소개했습니다.

'쉼'과 '힘'이라는 모순된 주제를 통해 교회를 이루어 가는 이야기를 들을 때, 성경 말씀이 떠올랐습니다. "우리가 저 안식에 들어가기를 힘쓸지니."(히브리서 4:11) '쉼'을 위해 '힘'이 필요한 것처럼 '안식'에 들어가기 위해서도 '힘씀'이 필요합니다. 그 생명의 생명됨이 회복되고, 교회의 교회됨이 회복되고, 사람의 사람됨이 회복되는 안식에 들어가기 위해서는 믿음에 힘쓰고, 섬김에 힘쓰고, 사랑에 힘써야 합니다. 그 '힘'이 우리를 참된 '쉼'으로 인도합니다. 이제 우리가 해야 할 일은 세상의 '일터'에서 지친 영혼들이 들어와 쉴 수있는 '쉼터'가 되는 교회를 '힘'써서 만드는 것입니다. '쉼'을 만드는 '힘'있는 교회의 사명을 함께 감당합시다.

글쓴이: 이창민 목사, 좋은씨앗교회 TX, changmin@hotmail.com
올린날: 2010년 6월 16일 연합감리교회 공보부 TN

2010년도 전국 지도자 대회를 개최하였던 후러싱제일교회의 박 홍일 장로 입니다.

대회 준비위원장으로서 행사를 준비하면서, 여러가지 어려운 일들이 있었지만, 저희 교회의 많은 성도님들의 협조 그리고 먼저 시행하신 교회의 지도와 도우심으로 은혜중에 무사이 마치게되었습니다.

모든것이 만족하지는 못 하였으나 매년 조금씩 조금씩 나아가는동안, 하나님께서 원하시는 행사로 이루어 갈것을 믿습니다. 가장 힘들었던것은 우리교회의 준비 위원들이 전국지도자대회에 참석한 경험이 거의 없어 지도자대회의 규모나, 행사의 내용, 진행의 방법, 준비과정에 대한 지식이 없었기에 전체를 운용하는데 어려움이 많이 있었습니다.

그리스도 연합감리교회는 김홍식 장로님(준비위원장) 이하 여러분들이 여러해 동안 지도자 대회에 참석 하시었고, 많은 경험이 있으시니, 내년도 지도자 대회는 그 어느때 보다도 알차고 은혜가 충만한 행사가 되리라 확신 합니다. 저희 교회가 준비 하기도 전에 이곳에서는 벌써 준비가 시작 된 것 으로 알고 있기에, 내년 5 월달에는 전 미국이 들썩이는 행사가 되리라 믿습니다. 혹시 저희 교회에서 행한 일들중에 도움이 되는 일이 있기를 바랍니다.

저희 교회에서 치루어진 행사의 특징을 간단히 말씀 드리겠습니다.

먼저 뉴욕이라는 지리적인 조건과 잘 알려진 교회의 이름으로 12 년간의 행사중에서 가장 많은 인원 200 명이 넘는 손님들이 오셨습니다. 저희가 준비한 지도자 대회에서 다른점을 몇가지 소개 하고자 합니다.

지도자 대회에서 처음으로 가족이 함께 참석 할 수 있도록 어린이 행사를 준비하였습니다. 다음은 저희 교회의 참 모습을 보이려고 노력 하였습니다. 과장 되는 일이 없고, 보여주기위한 노력에 힘쓰지않고, 있는 그대로를 보여 드리려고 하였습니다. 다음은 경비를 최소화 하기 위하여 노력 하였습니다. 꼭 필요한 곳에서는 아끼지 않았으나, 낭비하는것을 자제 하였습니다. 예를들면 10 분-15 분 거리의 수송을 위하여 과분한 리무진버스를 사용하지 않고 절약할수 있는 스쿨버스를 이용 하였으며, 진행의 모든 인쇄물은 특별한 칼라사진이 아닌것은 본 교회의 복사및 인쇄기를 사용하였으며, 평신도 자원봉사자들이 바인더를 제작하였습니다.

저녁에 드실 간식을 준비하기 위하여, 여 선교회원들이 직접 만들고, 여러가지 샘플을 준비하고, 준비임원의 시식회를 통하여 가장 알맞은 것으로 선별하였습니다. 그리고 대회기간동안 쓰여지는 필기도구나 일용품은 조금이라도 불편하지 않으시도록 여러번 시험하여 본것중에 가장 좋은것으로 하였습니다.

모든 행사 진행을 컴퓨터 프로그램화 하여 자체적으로 특성에 맞게 착오없이 기록으로 남게준비하였습니다. 웹 사이트를 운용하여 등록및 행사안내, 교회 위치까지(차량이용자를 위하여)삽입 시켰습니다.

공항에 도착하신 손님은 환영팀이 호텔에 바로 연락하여서 미리 방 배정을 끝내고, 오시는순서대로 기다리지 않으시고 바로 방으로 안내하게 되었습니다.

지도자 대회가 끝난지 여러달이 지났지만, 지금도 저희 웹사이트를 이용하여 당시에 있었던 여러가지 행사에의 내용을 방문 하시는분들이 많이 계십니다.(12 가지 동영상의 내용을 각각 600 회에서 700 회 이상 방문하고계십니다.

마지막으로 만찬시 공연의 순서는 모든이들이 함께 즐거운 시간을 갖도록 끝까지 순서를 발표하지않고, 총무팀의 몇 사람만 준비하였습니다. 저희 교회의 모든분들이 환영하는 행사에 참여할 수 있게 여러부서와 가족들을 참석하게 준비하였습니다.

먼저 이 준비 행사에 참석할수 있도록 보내주신 우리 교회 김 중 언 담임 목사님께 감사를 드립니다.

이제 저와함께 참석하신 멀티미디어의 모든것을 담당 하셨던 목사님과 준비위원 총무를 담당하신 권사님을 소개하고 행사 진행의 질문을 받도록 하겠습니다.

먼저 저희교회의 부목사님 최 영 목사님이십니다.

우리교회에서 대회를 치룰수 있었던 가장 중요한 멀티미디어 및 컴퓨터의 모든것을 담당 하셨습니다. 우리교회의 보배 이십니다.

다음은 총무 이 배욱 권사님 이십니다. 모든 부서의 조직과 직제와 계획과 시간표에 이르기까지 모든 개인의 일을 접어두고, 방 낮으로 수고 하시고 봉사하신 가장 수고하신 권사님 이십니다.

이 두 분께서 이 시간 이후 모든 여러분의 의문사항이나, 질문에 답변을 해드리겠습니다.

감사합니다. (10/29/10)

BIBLIOGRAPHY

A. 한국 서적

안영혁. *작은교회가 더 교회답다*. 서울: 겨자씨 출판사, 2001.

이원규. *한국교회의 현실과 전망*. 서울: 성서 연구사, 1994.

이진우. *한국교회 이대로 좋은가. 소망교회 연구*. 서울: 크리스챤 신문사, 2002.

이학준. *한국교회, 패러다임을 바꿔야 산다*. 서울: 새물결플러스, 2011.

정응섭. *우리는 어디에 있는가*. 서울: 대한 기독교 서회, 1996.

한용상. *교회가 죽어야 예수가 산다*. 서울: 해누리 기획, 2001.

B. 번역 서적

Covey, Stephen R. *성공하는 사람들의 7가지 습관*. 김경섭 역. 서울: 김영사, 1994.

Dawn, Malva J. *안식*. 전의우 역. 서울: Korea InterVarsity Press, 2001.

Gallo, Carmine. *스티브 잡스 프레젠테이션의 비밀*. 김태훈 역. 서울: Random House Korea, 2010.

Heifetz, Ronald A. *하버드 케네디 스쿨의 리더십 수업*. 김충선, 이동욱 역. 서울: 더난출판사, 2008.

Küng, Hans. *교회란 무엇인가?* 이홍근 역. 경북: 분도 출판사, 1990.

________. *교회*. 정지련 역. 서울: 한들 출판사, 2007.

Lohfink, Gerhard. *예수는 어떤 공동체를 원했나*. 정한교 역. 경북: 분도출판사, 1985.

Schwartz, Christian A. *자연적 교회성장 패러다임*. 임원주 역. 서울: 도서출판NCD, 2001.

Snyder, Howard. *그리스도의 공동체*, 김영국 역. 서울: 생명의 말씀사, 1987.

Webster, Douglas D. *기업을 닮아가는 교회, 교회성장론의 부작용*. 오현미 역. 서울: 기독 교문사. 1995.

C. 외국 서적

Brunner, Emil. *The Misunderstanding of the Church*. Philadelphia: Westminster Press, 1953.

Covey, Stephen R. *Principle Centered Leadership.* New York: Simon & Schuster, 1990.

Galloway, Dale E. *The Fine Art of Getting Along with Others.* Las Vegas, NV: Scott Publishing Co, 1984.

Heschel, Abraham Joshua. *The Sabbath.* Farrar: Straus and Giroux, 1951.

Koehane, Kannerl O. *Thinking about Leadership.* Princeton: Princeton University Press, 2010.

Miller, Randolph Crump. *Christian Nurture and the Church.* New York: Charles Scribner's Sons, 1961.

Niebuhr, Helmut Richard. *Christ and Culture*. New York: Harper & Row, 1951.

Nye, Joseph. *The Powers to Lead.* Oxford: Oxford University Press, 1987.

Spears, Larry C./Lawrence, Michele. ed. *Practicing Servant Leadership.* San Francisco, CA: Jossey–Bass, 2004.

Washington, James Melvin. ed. *I Have a Dream.* San Francisco: Harper SanFrancisco, 1992.

D. 인터넷 자료

고 병권. *인간은 사회적 동물인가?* http://www.applebook.co.kr/phil/200508/phil.htm(accessed 20 Oct 2011).

Koreatimes.com. *Power corrupt.* 2009.10.8. http://www.koreatimes.co.kr/www/news/opinon(accessed 11 Nov 2009).

internet 자료. *Number of Protestant Christians, 1950-2005*

internet 자료. *이코노미스트 스페셜 리포트. Nov. 2007.*

E. 논문

김영선. *Hans Kung의 교회론 연구*. 서울: 감리교 신학 대학, 1982.

F. 사전

Wikipedia. “Leadership.” http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership(accessed 4 Nov 2011).